

**PENGARUH PROSES REKRUTMEN, SELEKSI
DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA TENAGA
PENDIDIK DI MADRASAH ALIYAH SWASTA
SE-KOTA BANDAR LAMPUNG**

TESIS

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**



**MELA ROSI PERTIWI
1886131054**

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
1441 H / 2020 M**

**PENGARUH PROSES REKRUTMEN, SELEKSI
DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA TENAGA
PENDIDIK DI MADRASAH ALIYAH SWASTA
SE-KOTA BANDAR LAMPUNG**

TESIS

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**



Pembimbing I : Dr. Eti Hadiati, M.Pd

Pembimbing II : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd

**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
1441 H / 2020 M**

ABSTRAK

PENGARUH PROSES REKRUTMEN, SELEKSI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA TENAGA PENDIDIK DI MADRASAH ALIYAH SWASTA SE-KOTA BANDAR LAMPUNG

Searah dengan intikad kehidupan universal pendidikan mewujudkan sesuatu yang krusial karena pendidikan mewujudkan suatu penetap sumber daya manusia (SDM). Tenaga pendidik mewujudkan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan, maka setiap usaha peningkatan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian besar kepada peningkatan kinerja. Terlepas pada proses rekrutmen, seleksi, kompensasi dan kinerja tenaga pendidik merupakan termasuk dalam faktor dari manajemen sumber daya manusia. Sebagai manajemen sumber daya manusia yang tepat harus dapat diusahakan agar tenaga kerja itu ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan minat dan kemampuannya. Banyaknya masalah yang terjadi di lapangan yaitu, beberapa tenaga pendidik bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan relevan di bidangnya, direkrut tanpa mengetahui karakteristiknya, tidak adanya kesiapan mengajar dan keterlambatan pemberian kompensasi oleh pihak madrasah. Berbagai masalah tersebut akan sangat berdampak terhadap kinerja tenaga pendidik, bekerja dengan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan akan berdampak pada hasil kerja, pelayanan yang berkualitas dan ketepatan waktu untuk pencapaian tujuan madrasah. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa proses rekrutmen, seleksi dan kompensasi menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi pengoptimalan kinerja tenaga pendidik dalam sebuah lembaga pendidikan. Berdasarkan permasalahan-permasalahan di atas, peneliti tertarik untuk mengambil topik penelitian dengan judul 'Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung.'

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, berbentuk penelitian lapangan yang bersifat asosiatif yaitu untuk mencari pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain. Adapun lingkup wilayah lokasi penelitian dilakukan di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung dengan populasi 13 MAS yang masih aktif dan sudah mendapatkan izin operasional sejak lama dengan sampel berjumlah 70 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner berbentuk *google form* serta dokumentasi. Adapun teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan uji frekuensi, uji asumsi klasik dengan pengujian normalitas dan multikolinieritas, dan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian penulis dapat disimpulkan bahwa: 1). Ada pengaruh proses rekrutmen terhadap kinerja tenaga pendidik di MAS se-kota Bandar Lampung sebesar 55.6%. 2). Tidak ada pengaruh Seleksi terhadap kinerja tenaga pendidik di MAS se-kota Bandar Lampung. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,206 , karena probabilitas lebih dari 0,05 maka dianggap tidak

berpengaruh. 3). Ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja tenaga pendidik di MAS se-kota Bandar Lampung sebesar 57.3%. 4). Ada pengaruh Proses rekrutmen, seleksi dan kompensasi terhadap kinerja tenaga pendidik di MAS se-kota Bandar Lampung sebesar 64.0%.

Kata kunci: Rekrutmen, Seleksi, Kompensasi, Kinerja Tenaga Pendidik.



PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mela Rosi Pertiwi
NPM : 1886131054
Program Studi : Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul: **“Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Swasta Se-Kota Bandar Lampung”** adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Oktober 2020

Yang menyatakan,

(materai Rp. 6000)

Mela Rosi Pertiwi



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Alamat: Jl Yulius Usman Labuhanratu Kedaton Telp. (0721) 787392. Fax (0721) 787392
Bandar Lampung (35142)

PERSETUJUAN

**Judul Tesis : PENGARUH PROSES REKRUTMEN, SELEKSI DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA TENAGA
PENDIDIK DI MADRASAH ALIYAH SWASTA SE-KOTA
BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : MELA ROSI PERTIWI

NPM : 1886131054

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

**Telah diujikan dalam ujian Terbuka pada Program Pascasarjana Universitas Islam
Negeri Raden Intan Lampung.**

Bandar Lampung, Desember 2020

MENYETUJUI

Pembimbing I

Dr. Eti Hadiati, M.Pd
NIP. 196407111991031003

Pembimbing II

Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd
NIP. 197208182006041006

**Mengetahui
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

Dr. Yetri Masan, M.Pd
NIP. 196512151994032001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

Alamat: Jl Yulius Usman Labuhanratu Kedaton Telp. (0721) 787392. Fax (0721) 787392
Bandar Lampung (35142)

PENGESAHAN

Tesis yang berjudul **“Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi dan Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung”** Ditulis oleh Mela Rosi Pertiwi, Nomor Pokok Mahasiswa 1886131054, telah diajukan dalam Ujian Terbuka Tesis pada Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Jamal Fakhri, M.Ag

Sekretaris : Dr. Hj. Yetri, M.Pd

Penguji I : Andi Thahir, MA., Ed.D

Penguji II : Dr. Eti Hadiati, M.Pd

Penguji III : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag
NIP. 196010201988031005

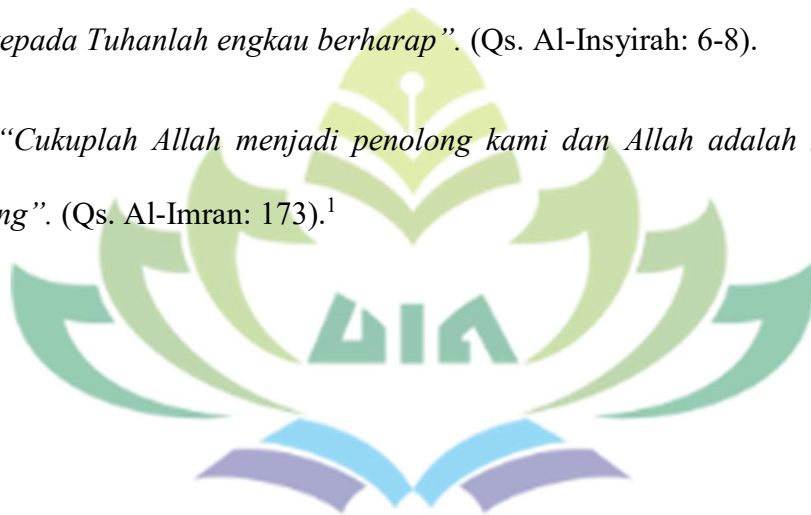
Tanggal Lulus Ujian Terbuka 02 Desember 2020

MOTTO

“Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (Qs. At-Taubah: 105).

“Sungguh bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan) tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanlah engkau berharap”. (Qs. Al-Insyirah: 6-8).

“Cukuplah Allah menjadi penolong kami dan Allah adalah sebaik-baik pelindung”. (Qs. Al-Imran: 173).¹



¹ Al-Fatih Qur'an, *Al-Qur'an Tajwid Terjemah Per Kata*, (Jakarta Selatan, 2019)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah segala puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, hidayah serta inayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan dan menyusun tugas akhir berupa “Tesis” untuk memperoleh gelar S-2/Magister Jurusan Manajemen Pendidikan Islam dengan judul **“Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi dan Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung”**.

Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita, Pahlawan Revolusi, Baginda Nabi Besar Rasulullah saw. sang pendidik sejati, rasul akhir zaman pemberi lentera kehidupan dari zaman jahiliyah menuju zaman yang bertaburkan cahaya keilmuan yakni agama Islam. Dengan terselesaikannya tugas akhir ini, penulis tak lupa mengucapkan terimakasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik moril maupun spiritual. Selanjutnya, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak dan Ibu:

1. Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

3. Dr. Yetri, M.Pd. selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
4. Dr. Andi Taher, MA selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
5. Dr. Eti Hadiati, M.Pd. selaku Dosen Pembimbing I dalam penulisan tesis, beliau telah meluangkan waktu, tenaga serta fikirannya dalam membantu, membimbing dan mendukung juga memberikan arahan kepada penulis hingga terselesaikannya tesis ini dengan baik.
6. Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing II dalam penulisan tesis, beliau telah meluangkan waktu, tenaga dan fikirannya dalam membantu, membimbing dan mendukung juga memberikan arahan kepada penulis hingga terselesaikannya tesis ini dengan baik.
7. Teristimewa kepada kedua orangtua, ayahanda Sariman dan Ibunda Mulyana atas segala cinta, kasih sayang, bimbingan, dan nasihat yang luar biasa tiada hentinya. Adik-adikku Diana Maya Lestari dan Fajar Ananta T.A yang turut serta mendoakan dan memberi semangat untuk keberhasilan penulis.
8. Teristimewa kepada suami, Andantino Putra Palsamu, ST. MT., partner terbaik yang selalu memotivasi dan membantu penulis agar dapat terselesaikannya tesis ini, serta bayi mungil Muhammad Alif Lano yang selalu membuat penulis terhibur dengan tingkahnya.
9. Beberapa guru di MADRASAH ALIYAH SWASTA kota Bandar Lampung yang dengan tulus mau menjadi responden dalam penelitian

ini, serta banyak memberikan bantuannya kepada penulis demi terselesaikannya tesis ini.

10. Teman-teman seperjuangan di Jurusan MPI angkatan 2018 terkhusus kelas B yang selalu mewarnai hari-hari penulis baik diluar ataupun dibangku perkuliahan yang telah banyak memberikan bantuan serta motivasi sehingga dapat terselesaikannya tesis ini.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan bantuan, arahan dan kerjasama demi kelancaran penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini Madrasah Aliyah Swastaih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang sifatnya membangun akan menyempurnakan penulisan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum, Wr.Wb

Bandar Lampung, Oktober 2020

Penulis

DAFTAR ISI

COVER	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERSETUJUAN.....	iii
PENGESAHAN.....	iv
ABSTRAK	v
ORISINALITAS PENELITIAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL	xiv

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Pembatasan Masalah	12
D. Rumusan Masalah	12
E. Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian	13

II. KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual	15
1. Kinerja Tenaga Pendidik.....	15
a. Pengertian Kinerja Tenaga Pendidik	15
b. Pengukuran Kinerja Tenaga Pendidik	22
c. Tujuan Pengukuran Kinerja	24
2. Proses Rekrutmen Tenaga Pendidik	26
a. Pengertian Proses Rekrutmen Tenaga Pendidik	26
b. Tujuan Proses Rekrutmen Tenaga Pendidik.....	27
c. Sumber-sumber Rekrutmen Tenaga Pendidik	29

d. Metode Rekrutmen Tenaga Pendidik	34
e. Proses Rekrutmen Tenaga Pendidik	37
3. Proses Seleksi Tenaga Pendidik.....	42
a. Pengertian Proses Seleksi Tenaga Pendidik	42
b. Jenis-jenis Seleksi Tenaga Pendidik.....	43
c. Tujuan Proses Seleksi Tenaga Pendidik	44
d. Kualifikasi Dasar Seleksi Tenaga Pendidik	45
e. Kendala-kendala Seleksi Tenaga Pendidik.....	47
4. Kompensasi Tenaga Pendidik.....	48
a. Pengertian Kompensasi Tenaga Pendidik	48
b. Tujuan Pemberian Kompensasi Tenaga Pendidik.....	51
c. Faktor-faktor yang Menentukan Kompensasi Tenaga Pendidik.....	53
B. Hasil Penelitian yang Relevan.....	55
C. Kerangka Teoritik.....	58
1. Pengaruh Proses Rekrutmen Pendidik Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik.....	58
2. Pengaruh Proses Seleksi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik	59
3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik.....	60
4. Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik	60
D. Hipotesis Penelitian.....	62

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian.....	64
B. Tempat dan Waktu Penelitian	65
C. Populasi dan Sampel	65
1. Populasi	65
2. Sampel.....	67
3. Data dan Sumber Data	69
a. Data Primer	70
b. Data Sekunder	70

D. Teknik Pengumpulan Data	71
1. Instrumental Variabel Terikat	71
a. Definisi Operasional	71
b. Kisi-kisi Instrumen	72
c. Jenis Instrumen	73
d. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen	75
2. Instrumental Bebas.....	78
a. Definisi Operasional	78
b. Kisi-kisi Instrumen	80
c. Jenis Instrumen	82
d. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen	84
E. Teknik Analisis Data	88
1. Uji Frekuensi.....	88
2. Uji Asumsi Klasik.....	89
a. Uji Normalitas	89
b. Uji Multikolinieritas	90
3. Analisis Regresi	90
F. Hipotesis Statistika	91
1. Uji F	91
2. Uji T	92
3. Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	92

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data	94
B. Pengujian Persyaratan Analisis	95
1. Karakteristik Responden	95
2. Uji Asumsi Klasik	99
a. Uji Normalitas	99
b. Uji Multikolinieritas	100
C. Pengujian Hipotesis	101
1. Uji Koefisien Determinasi Secara Parsial	101

2. Uji Koefisien Determinasi Secara Simultan	104
3. Analisis Regresi Linear Berganda	104
a. Uji Hipotesis Secara Parsial	104
b. Uji Hipotesis Secara Simultan	107
D. Pembahasan Hasil Penelitian	108
1. Analisis Pengaruh Proses Rekrutmen terhadap Kinerja Tenaga Pendidik	108
2. Analisis Pengaruh Seleksi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik	109
3. Analisis Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik	110
4. Analisis Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi dan Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik	111
 BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	
A. Kesimpulan	113
B. Implikasi	114
C. Saran	117

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Proses Seleksi Tenaga Pendidik.....	44
Gambar 2.2 : Kerangka Penelitian	62
Gambar 2.2 : Hasil Penelitian	112



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Indikator Kinerja Tenaga Pendidik.....	25
Tabel 2.2 : Indikator Rekrutmen Tenaga Pendidik.....	40
Tabel 2.3 : Indikator Seleksi Tenaga Pendidik	47
Tabel 2.4 : Indikator Kompensasi Tenaga Pendidik	54
Tabel 2.5 : Penelitian Terdahulu	55
Tabel 3.1 : Data Jumlah Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandar Lampung.....	66
Tabel 3.2 : Data Jumlah Sampel Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandar Lampung.....	68
Tabel 3.3 : Kisi-kisi Instrumen Variabel Terikat Penelitian	72
Tabel 3.4 : Skala Likert Variabel Terikat	74
Tabel 3.5 : Uji Validitas Kinerja Tenaga Pendidik.....	75
Tabel 3.6 : Uji Reliabilitas Kinerja Tenaga Pendidik	77
Tabel 3.7 : Kisi-kisi Instrumen Bebas Penelitian	80
Tabel 3.8 : Skala Likert Rekrutmen, Seleksi, dan Kompensasi	83
Tabel 3.9 : Uji Validitas Proses Rekrutmen	84
Tabel 3.10 : Uji Validitas Seleksi	85
Tabel 3.11 : Uji Validitas Kompensasi	86
Tabel 3.12 : Uji Reliabilitas Proses Rekrutmen	87
Tabel 3.13 : Uji Reliabilitas Seleksi	88
Tabel 3.14 : Uji Reliabilitas Kompensasi	88
Tabel 4.1 : Data Madrasah Aliyah Swasta di Bandar Lampung.....	94

Tabel 4.2 : Karakteristik Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .	95
Tabel 4.3 : Karakteristik Data Responden Berdasarkan Usia	96
Tabel 4.4 : Karakteristik Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	97
Tabel 4.5 : Karakteristik Data Responden Berdasarkan Masa Kerja	97
Tabel 4.6 : Karakteristik Data Responden Berdasarkan Madrasah Aliyah Swasta	98
Tabel 4.7 : Run Test Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi dan Kompensasi Proses Rekrutmen.....	100
Tabel 4.8 : Uji Multikolinearitas Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik	101
Tabel 4.9 : Hasil Uji Koefisien Determinasi Variabel Proses Rekrutmen terhadap Kinerja Tenaga Pendidik	102
Tabel 4.10 : Hasil Uji Koefisien Determinasi Variabel Seleksi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik	102
Tabel 4.11 : Hasil Uji Koefisien Determinasi Variabel Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik	103
Tabel 4.12 : Hasil Uji Koefisien Determinasi Variabel Proses Rekrutmen, Seleksi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik.....	104
Tabel 4.13 : Hasil Uji Hipotesis Variabel Proses Rekrutmen terhadap Kinerja Tenaga Pendidik secara Parsial.....	105
Tabel 4.14 : Hasil Uji Hipotesis Variabel Proses Rekrutmen, Seleksi dan Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik secara Simultan	107

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Searah dengan intikad kehidupan universal pendidikan mewujudkan sesuatu yang krusial karena pendidikan mewujudkan suatu penetap sumber daya manusia (SDM). Dewasa ini keunggulan bangsa tidak lagi ditandai dengan penuhnya kekayaan alam, melainkan adanya keunggulan sumber daya manusia. Artinya, mutu sumber daya manusia berhubungan positif dengan mutu pendidikan yang eksis di tengah bangsa Indonesia.

Bersangkutan dengan pentingnya mengembangkan sumber daya manusia, tenaga pendidik selalu ditempatkan di titik sentral. Tenaga pendidik mewujudkan faktor yang dominan dan salah satu masukan instrumental yang penting dalam proses pembelajaran. Kajian yang dilakukan oleh Depdiknas, Bappenas, dan Bank Dunia menciptakan bahwa tenaga pendidik mewujudkan kunci penting keberhasilan memperbaiki mutu pendidikan, baik adanya pembaharuan kurikulum, pengembangan metode mengajar, peningkatan pelayanan belajar, dan penyediaan buku teks, semuanya hanya akan berguna dan berhasil apabila menyertakan tenaga pendidik.¹

¹Siti Aminah, *Pendekatan Efektif Supervisi Pembelajaran dalam Meningkatkan Profesionalisme Tenaga pendidik di Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal Tadris, Volume 12, Nomor 1 (Jember: IAIN Jember, 2017), h.41

Beragam faktor yang tertera, tenaga pendidik mempunyai kedudukan yang sangat penting dengan tidak mengabaikan faktor penunjang lainnya. Ahmad Tafsir mengatakan:

“Tenaga pendidik ialah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan peserta didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensinya, baik potensi psikomotorik, kognitif, maupun afektif. Semangat dan motivasi belajar peserta didik akan mampu ditumbuhkan tenaga pendidik yang mempunyai kinerja baik, sehingga proses pembelajaran yang dilakukan berjalan dengan maksimal”.

Pernyataan di atas selaras dengan apa yang tercatat dalam Undang-Undang No.14 Tahun 2005 tentang tenaga pendidik dan dosen Pasal 1 ayat 1 berisi yaitu:

“Tenaga pendidik ialah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”.

Tenaga pendidik mewujudkan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan, maka setiap usaha peningkatan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian besar kepada peningkatan kinerja. Harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum mampu diberikan dan direalisasikan tenaga pendidik untuk dituntut memiliki kinerja yang telah mempercayai sekolah dan tenaga pendidik dalam membina peserta didik.

Catatan penting dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia menyangkut aspek kinerja. Maju dan mundurnya suatu lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kinerja dari individu tenaga pendidik yang ada di lembaga tersebut. Begitu juga dengan kualitas pendidikannya tidak terlepas dari

peran kinerja individu tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan. Peran kinerja individu sangat diperlukan untuk memajukan mutu pendidikan.

Kinerja (*performance*) seorang tenaga pendidik mewujudkan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Untuk mengetahui kinerja seorang tenaga pendidik, diperlukannya Penilaian Kinerja atau *Performance Appraisal (PA)* yaitu sebuah sistem formal yang digunakan dalam beberapa fase waktu tertentu untuk menilai prestasi kerja seorang tenaga pendidik. Penilaian kinerja dapat berfungsi untuk mengidentifikasi, mengobservasi, mengukur, mendata, serta melihat kekuatan dan kelemahan tenaga pendidik dalam melakukan pekerjaan. Penilaian kinerja benar-benar didesain sedemikian rupa untuk membantu lembaga pendidikan mencapai tujuan dan memotivasi performa tenaga pendidik. Kegunaan dalam penggunaan penilaian kinerja ini ialah untuk meningkatkan performa kerja dari tenaga pendidik. Tanpa adanya kinerja yang baik maka tujuan akan sangat jauh tercapai. Maka kinerja individu tenaga pendidik sangat diperlukan dalam dunia pendidikan.²

Kunci utama dijadikan langkah awal dalam penilaian kinerja tenaga pendidik ialah dengan proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik. Serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan tenaga pendidik guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian itulah yang dimaksud

²Eko Setiobudi, *Analisis Sistem Penilaian Kinerja Tenaga pendidik Studi pada PT . Thridarma Kencana*, Jurnal of Applied Business and Economics, Vol.3 no.3 (Bekasi: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, 2017), h.172

dengan proses rekrutmen tenaga pendidik.³ Sedangkan proses seleksi tenaga pendidik mewujudkan proses pemilihan dari sekelompok pelamar atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada suatu lembaga pendidikan.⁴ Proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik ini ialah proses dilakukannya tindakan oleh lembaga pendidikan untuk memenuhi kepentingan pembelajaran.

Tenaga pendidik disadari sangat penting terutama di sekolah, maka perlu dilakukan proses rekrutmen tenaga pendidik yang benar. Proses rekrutmen tenaga pendidik dilakukan atas dasar kebutuhan tenaga pengajar di suatu lembaga pendidikan. Kebutuhan ini dijadikan tugas manajemen personalia untuk melakukan proses rekrutmen tenaga pendidik. Proses rekrutmen yang baik dan benar akan memperoleh tenaga pendidik yang berkualitas serta membantu peserta didik untuk lebih mengembangkan potensinya. Tujuan dari proses rekrutmen tenaga pendidik yaitu agar dapat diketahuinya kualitas tenaga pendidik yang akan mengajar di sekolah tertentu dengan harapan agar dapat menciptakan prestasi peserta didik.⁵

Mekanisme penerimaan tenaga pendidik juga hendaknya mendapat perhatian yang utama karena tahap penerimaan calon-calon tenaga pendidik dapat dipilih dan diseleksi sesuai dengan kriteria yang diinginkan bagi cita-cita dan tujuan pendidikan yang akan dicapai. Seleksi yang salah dalam memilih tenaga pendidik dapat

³Agnes Heni.T, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2008), h.84

⁴*Ibid.*, h.533

⁵Murnawati, *Analisis Rekrutmen Tenaga Pendidik pada SD Kalam Kudus Pekanbaru*, Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Volume 11, Nomor 2, (Pekanbaru: Fakultas Ekonomi Universitas Lancang Kuning, 2014), h. 253

berakibat fatal bagi kelangsungan kegiatan pembelajaran dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan dan cita-cita ulusan yang diinginkan.⁶

Dalam hal ini sekolah perlu memahami dan mengetahui kebutuhan tenaga pendidik. Secara umum tenaga pendidik bekerja ialah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, mereka akan mendapatkan kepuasan jika kebutuhannya terpenuhi, dengan ini tenaga pendidik akan sadar untuk meningkatkan kinerja karena mereka mengerti apabila mereka bekerja dengan lebih baik maka mereka akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan kinerjanya. Salah satu imbalan yang diberikan oleh sekolah ialah kompensasi. Kompensasi tenaga pendidik ialah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang tenaga pendidik yang telah memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan sekolah.⁷

Hasil observasi didasarkan adanya beberapa fenomena yang peneliti temukan terkait proses rekrutmen dan seleksi penerimaan tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-kota Bandar Lampung, yaitu perekrutan tenaga pendidik yang masih didasari dengan nepotisme dan hubungan kekerabatan, ada beberapa tenaga pendidik yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Sebagai contoh, ada beberapa tenaga pendidik yang bukan berasal dari sarjana pendidikan atau ketenagaan pendidikan. Selain itu, beberapa tenaga pendidik yang mengajar tidak relevan dengan bidangnya, seperti lulusan S1 Pendidikan Agama Islam sebagai tenaga pendidik ajar Penjaskes, lulusan S1

⁶Supiana, *Sistem Pendidikan Madrasah Unggulan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Tangerang*, Madrasah Aliyah Negeri I Bandung dan Madrasah Aliyah Negeri Darussalam Ciamis, (Lembaga Litbang dan Diklat Depag RI, 2008), h.292

⁷Agnes Heni.T, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2008) h.556

Bimbingan Konseling merangkap tugas sebagai tenaga pendidik ajar Seni Budaya juga Sejarah Islam yang pastinya akan menyimpang dalam wawasan ilmu pengetahuan yang dimilikinya serta lulusan S1 Pendidikan Biologi sebagai tenaga pendidik ajar Ekonomi juga Seni Budaya.⁸

Padahal dalam jurnal Gerson JA ditegaskan bahwa proses rekrutmen tenaga pendidik ialah hal kesesuaian antara bidang kompetensi tenaga pendidik dengan tanggung jawab pengajaran dan pembinaan yang diterima. Keadaan ini disatukan pada aturan undang-undang Nomor 14 Pasal 1 tahun 2005 tentang kompetensi dasar tenaga pendidik yang menyaratkan kewajiban memiliki ijazah pendidikan yang sesuai dengan bidangnya.⁹

Faktor pemberian kompensasi tenaga pendidik perlu diperhatikan sekolah sebagai salah satu konsep bagi tenaga pendidik bekerja. Kompensasi yang diberikan kepada tenaga pendidik mewujudkan kewajiban bagi madrasah yang harus dipenuhi tepat waktu secara adil dan berlandaskan hasil kerja. Bukti yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi setiap kebanyakan orang bekerja ialah untuk mencari nafkah. Berarti apabila disatu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya dan mengabdikan pada suatu lembaga pendidikan, di lain pihak ia mengharapkan menerima kompensasi. Tetapi hakikatnya, sistem kompensasi tenaga pendidik secara fleksibel dan bebas diterapkan setiap sekolah swasta

⁸ Observasi di MA Swasta kota Bandar Lampung pada November 2019

⁹ Gerson JA, *Pengaruh Rekrutmen dan Pelatihan terhadap Kinerja Tenaga pendidik SD, SMP, SMA Sint John Harapan Indah di Kota Bekasi*, Jurnal NCBM Kalbis Institute, (Jakarta Timur: Institut Teknologi, 2016), h. 3

termasuk di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung sesuai dengan kondisi masing-masing sekolah.

Kompensasi benar penting bagi tenaga pendidik karena mewujudkan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya. Selain itu pemberian kompensasi juga berefek terhadap kondisi psikologis bagi tenaga pendidik itu sendiri dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menyambungkan kompensasi dengan kinerja tenaga pendidik.¹⁰

Allah SWT. menegaskan tentang imbalan atau kompensasi ini dalam Qs. At-Taubah/ 9 : 105

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ، وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: *"Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."*¹¹

Surat At-Taubah ayat 105 di atas menjelaskan bahwa Allah SWT. memerintahkan kita untuk bekerja dan semua apa yang telah kita kerjakan pasti dibalas oleh Allah SWT. Yang paling unik dari ayat ini ialah penegasan Allah SWT. bahwa memotivasi atau niat bekerja itu mestilah benar. Karena andaikan motivasi kerja tidak benar, akan dibalas oleh Allah SWT. dengan cara diberi

¹⁰Alisyah Pitri, *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga pendidik di SMPN 3 Batusangkar*, Jurnal Manajemen Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan, Volume 2, No. 1 (sematera Barat: IAIN Batusangkar, 2007), h. 2

¹¹Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, (Jakarta: CV Toha Putra, 1996), h. 162

azab. Sebaliknya, kalau motivasi itu benar maka akan dibalas oleh Allah SWT.dengan balasan yang lebih baik dari apa yang dikerjakan.

Fenomena yang terjadi di Indonesia kepangkatan, golongan dan senioritas masih diacu pada sistem kompensasi tenaga pendidik yang ada, bukan dilandasi pada kinerjanya. Keadaan yang perlu diperhatikan juga tenaga pendidik yang belum atau bukan PNS hanya sebagai tenaga pendidik honorer mendapatkan kompensasi belum layak dan tepat khususnya di lembaga pendidikan formal milik swasta yang mengarah kurangnya perhatian dalam pemberian kompensasi tenaga pendidik. Sementara ini kualitas kesejahteraan tenaga pendidik terutama tenaga pendidik swasta bukan PNS yang kini jumlahnya lebih dari satu juta atau 40% dari jumlah tenaga pendidik di Indonesia masih berada di bawah. Kini terdapat 700.000 tenaga pendidik honorer yang berada di sekolah negeri dan 600.000 tenaga pendidik honorer yang mengajar di sekolah swasta dengan kompensasi tenaga pendidik dalam bentuk upah sekitar Rp. 200.000,-per bulan.¹² Situasiyang sama juga terjadi di berbagai Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung, terlebih pada pemberian honor tenaga pendidik yang belum tepat waktu. Seperti hasil wawancara dengan Ibu Evi: *“Honor kami di MA ini memang kadang suka terlambat mba, gaji kami sudah 3 juga bulan belum dibayar oleh pihak sekolah”*.¹³

Di sisi lain, beberapa kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung belum dapat dikatakan baik. Hal itu terlihat

¹²Nasib Tenaga pendidik Swasta. <http://swarapembaharuan.com/nasib-tenaga-pendidik-swasta>. (di akses pada Senin, 30 Desember 2019 pukul 15.50 WIB)

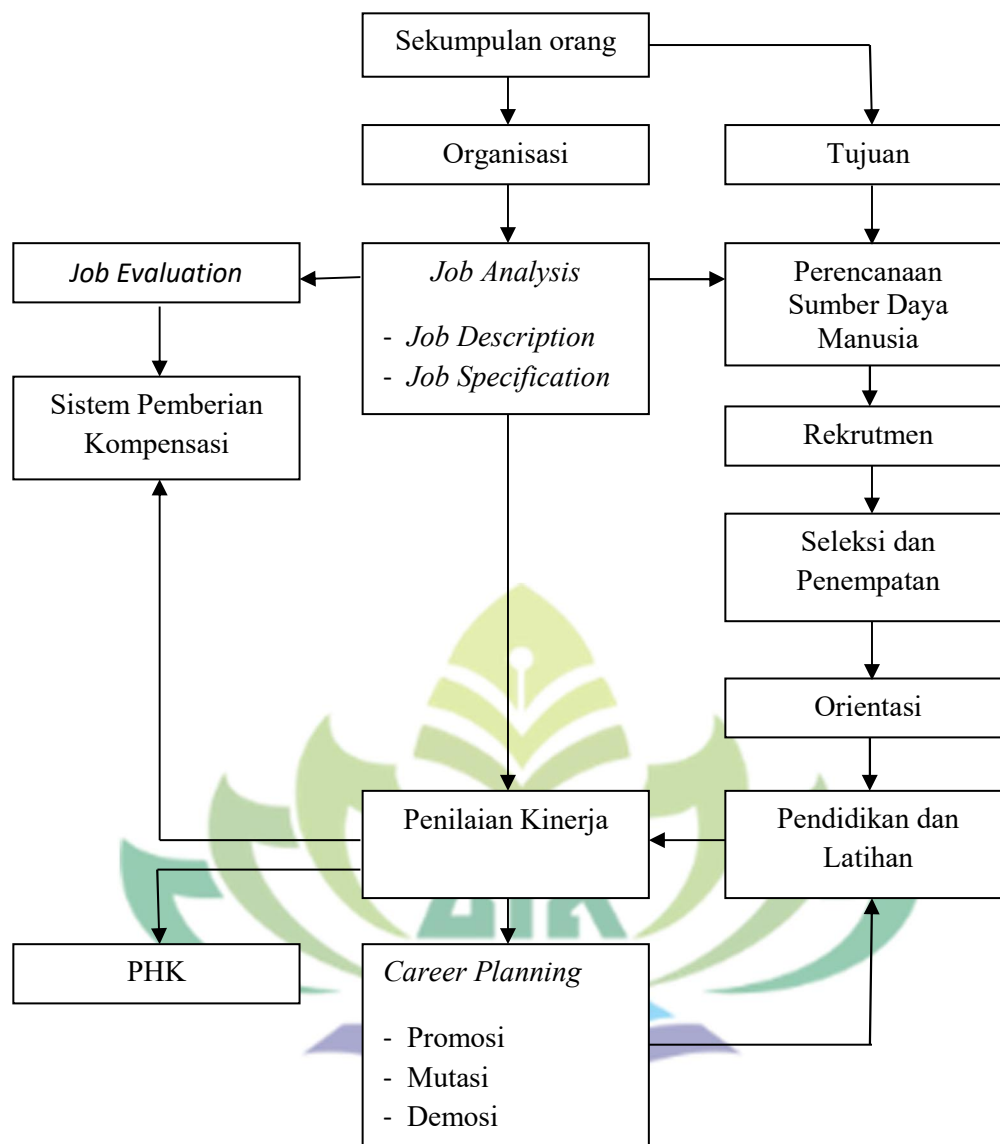
¹³Hasil wawancara, salah satu tenaga pendidik MA swasta di Bandar Lampung pada April 2019

berdasarkan hasil observasi penelitian bahwa tidak adanya kesiapan mengajar beberapa tenaga pendidik teruma pada sebagian mereka yang masih belia dan baru beberapa bulan direkrut oleh pihak madrasah, masih ada yang terlambat 10-15 menit untuk masuk kelas, selain itu ada beberapa tenaga pendidik yang belum menyiapkan RPP, Promes, dan Prota sebagai perangkat pembelajaran di kelas. Terlihat hanya disiapkan sebagian mereka ketika ada pemeriksaan dari kepala madrasah ataupun pengawas guna akreditasi madrasah.¹⁴ Jika hal itu terus-menerus terjadi di berbagai Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung, maka akan mempengaruhi kualitas belajar peserta didik yang akan berdampak buruk pada mutu pendidikan nasional.

Terlepas pada proses rekrutmen, seleksi, kompensasi dan kinerja tenaga pendidik merupakan termasuk dalam faktor dari manajemen sumber daya manusia. Sebagai manajemen sumber daya manusia yang tepat harus dapat diusahakan agar tenaga kerja itu ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan minat dan kemampuannya. Secara sistematis ruang lingkup dari manajemen sumber daya manusia dapat disajikan dalam **Gambar 1.1** sebagai berikut:¹⁵

¹⁴Observasi di MA Swasta kota Bandar Lampung pada November 2019

¹⁵Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Semarang: E Press Digimedia, 2014) h.6



Gambar 1.1 Skema Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Skema di atas menunjukkan bahwa proses rekrutmen, seleksi, pemberian kompensasi dijabarkan secara terpisah yang diperlukan dalam hal penilaian kinerja seorang tenaga pendidik.

Banyaknya masalah yang telah terpaparkan di atas tersebut akan sangat berdampak terhadap kinerja tenaga pendidik, bekerja dengan tidak sesuai dengan

latar belakang pendidikan akan berdampak pada hasil kerja, pelayanan yang berkualitas dan ketepatan waktu untuk pencapaian tujuan madrasah. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa proses rekrutmen, seleksi dan kompensasi menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi pengoptimalan kinerja tenaga pendidik dalam sebuah lembaga pendidikan.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan di atas, peneliti tertarik untuk mengambil topik penelitian dengan judul **“Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung.”**

B. Identifikasi Masalah

Masalah yang akan diambil dalam penelitian ini antara lain :

1. Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung belum melakukan proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik dengan baik, ada beberapa tenaga pendidik yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.
2. Selain itu, beberapa tenaga pendidik yang mengajar tidak relevan dengan bidangnya, seperti lulusan S1 Pendidikan Agama Islam sebagai tenaga pendidik ajar Penjaskes, lulusan S1 Bimbingan Konseling merangkap tugas sebagai tenaga pendidik ajar Seni Budaya juga Sejarah Islam, dan lulusan S1 Pendidikan Biologi sebagai tenaga pendidik ajar Ekonomi juga Seni Budaya.
3. Ada beberapa tenaga pendidik yang direkrut tanpa mengetahui kompetensi kepribadian yang sebenarnya.

4. Tidak adanya kesiapan mengajar sebagian tenaga pendidik terutama pada mereka yang masih belia dan baru beberapa bulan direkrut oleh pihak madrasah, masih ada yang terlambat 10-15 menit untuk masuk kelas, dan sebagian tenaga pendidik belum menyiapkan RPP, Promes serta Prota sebagai perangkat pembelajaran di kelas. Hanya disiapkan ketika ada pemeriksaan dari kepala madrasah ataupun pengawas guna akreditasi madrasah.
5. Kompensasi tenaga pendidik sering dibayar terlambat oleh pihak madrasah.

C. Pembatasan Masalah

Mengingat cukup banyaknya variabel yang mempengaruhi terhadap kinerja yang ada pada tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung, maka penulis membatasi penelitian ini pada pengaruh proses rekrutmen, seleksi dan kompensasi terhadap kinerja tenaga pendidik yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh proses rekrutmen terhadap kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung?
2. Adakah pengaruh proses seleksi terhadap kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung?

3. Adakah pengaruh kompensasi terhadap kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung?
4. Adakah pengaruh proses rekrutmen, seleksi, dan kompensasi terhadap kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung?

E. Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini berkenaan dengan tujuan peneliti dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian ini berkaitan erat dengan rumusan masalah yang dituliskan. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini ialah:

- a. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara proses rekrutmen terhadap kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung.
- b. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara proses seleksi terhadap kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Swastase-Kota Bandar Lampung.
- c. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung.
- d. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara proses rekrutmen, seleksi dan kompensasi terhadap kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini ialah:

a. Bagi pribadi

- 1) Lebih memahami dan menambah pengetahuan tentang dunia pendidikan khususnya untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan proses rekrutmen, seleksi, dan kompensasi dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidik
- 2) Untuk memenuhi tugas akhir perkuliahan program Magister Pendidikan Islam (M.Pd) yang telah ditetapkan oleh Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

b. Bagi Lembaga Pendidikan

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi lembaga pendidikan khususnya tenaga pendidik untuk mengetahui pengaruh proses rekrutmen, seleksi, dan kompensasi terhadap kinerja tenaga pendidik dan sebagai bahan masukan untuk terus meningkatkan program kompensasi tenaga pendidik tersebut.

c. Bagi Masyarakat

- 1) Memberikan informasi kepada masyarakat mengenai dunia pendidikan.
- 2) Menambah kepercayaan masyarakat kepada proses rekrutmen, seleksi dan kompensasi serta kinerja tenaga pendidik.

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Kinerja Tenaga Pendidik

a. Pengertian Kinerja Tenaga Pendidik

Sebelum membahas kinerja tenaga pendidik, terlebih dahulu penulis akan menguraikan definisi dari tenaga pendidik itu sendiri. Menurut Hamzah B. Uno tenaga pendidik merupakan suatu profesi yang berarti suatu jabatan yang memerlukan keahlian khusus sebagai tenaga pendidik dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang pendidikan¹. Menurut Jamal Ma'mur Asmani tenaga pendidik adalah figur teladan yang diikuti anak didik dan menjadi cermin masyarakat.²

Sardiman dalam bukunya *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* mengatakan bahwa tenaga pendidik adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Oleh karena itu, tenaga pendidik yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan serta secara efektif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang.³

¹H.Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Tenaga pendidik*, (Jakarta: GP Press, 2010), h.38

²Jamal Ma'mur Asmani, *7 Kompetensi Tenaga pendidik Menyenangkan dan Profesional*, (Jakarta: Power Book, 2009), h. 125

³A.M. Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar*, (Jakarta: Rajawali Press, 2011), h. 26

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa tenaga pendidik adalah sebuah jabatan yang memerlukan keahlian khusus sehingga pekerjaannya tidak dapat digantikan oleh orang lain di luar bidang pendidikan dan setiap tindakannya dapat dijadikan teladan oleh anak didik dan masyarakat.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi lembaga yang terulang dalam rencana strategis suatu organisasi.⁴ Wahjosumidjo mendefinisikan kinerja sebagai sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan kelompok dalam suatu unit kerja.⁵

Kinerja dari seorang tenaga pendidik merupakan jaminan akan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan lembaga dengan baik dan maksimal, kinerja dipengaruhi oleh cara-cara yang ditempuh, usaha-usaha yang dilakukan, dan pada gilirannya akan memunculkan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam lembaga, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan lembaga.

Selain itu kinerja tenaga pendidik juga dapat diartikan sebagai hasil kerja berdasarkan penilaian tentang tugas dan fungsi jabatan sebagai pendidik, manajer lembaga pendidikan, administrasi, supervisor, inovator, dan motivator atau

⁴Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h. 30

⁵Wahjusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Tunjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), h. 45

apapun yang penilaiannya dilaksanakan oleh suatu instansi tertentu baik lembaga internal maupun eksternal.⁶

Dalam kaitannya dengan kinerja tenaga pendidik dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, maka dapat dikemukakan Tugas Keprofesionalan Tenaga pendidik menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Tenaga Pendidik dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi pembelajaran.

Kinerja tenaga pendidik yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik dari penampilan kemampuan akademik maupun kemampuan profesi menjadi tenaga pendidik, artinya mampu mengelola pengajaran di dalam kelas dan mendidik peserta didik di luar kelas dengan sebaik-baiknya.

Menurut Matinis Yamin dan Maisah kinerja tenaga pendidik adalah seluruh aktivitas yang ditunjukkan oleh tenaga pengajar dalam tanggung jawabnya sebagai orang yang mengemban suatu amanat dan tanggung jawab untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan dan memadu peserta didik kearah kedewasaan mental-spiritual maupun fisik-biologis. Beberapa aktivitas tersebut diantaranya meliputi: kegiatan sebelum mengajar, kegiatan selama mengajar dan kegiatan setelah mengajar.⁷

Dari pemaparan beberapa ahli di atas mengenai pengertian kinerja, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kinerja tenaga pendidik adalah hasil kerja berdasarkan penilaian tentang tugas dan fungsi jabatan sebagai pendidik

⁶Abdullah Munir, *Op.Cit*, h. 31-32

⁷ *Ibid.*, h. 35

yang penilaiannya dilakukan oleh lembaga dan elemen-elemen sekolah untuk melihat sejauh mana peran, tanggung jawab dan fungsi yang telah dijalankan tenaga pendidik tersebut. Apakah ia layak dinilai mempunyai profesionalitas yang tinggi ataukah belum, sehingga akan terlihat kinerjanya baik atau tidak, demi terwujudnya visi dan misi lembaga pendidikan yang diharapkan.

Penilaian kinerja sangat diperlukan sebagai audit bagi organisasi mengenai efektifitas setiap pegawai termasuk tenaga pendidik sebagai suatu sistem kontrol berdasarkan kunci perilaku tugas terstandar. Perilaku kinerja memungkinkan atasan merinci apa yang harus mulai dilakukan, ditentukan atau diberikan. Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan proses penilaian seberapa baik kinerja seseorang dalam suatu organisasi. Pekerjaan perlu dinilai melalui informasi-informasi dari hasil penilaian guna pengembangan dan pembinaan pegawai sebagai salah satu instrumen penyesuaian diri terhadap perubahan dan pengembangan yang terjadi sangat penting artinya umpan balik bagi pegawai maupun organisasi.⁸

Dalam jurnal pendidikan yang dikutip oleh Dedi Supriadi, *Education Leadership* edisi 1993 menyatakan bahwa untuk menjadi seorang tenaga pendidik yang profesional seorang tenaga pendidik dituntut untuk memiliki lima hal sebagai berikut:

- 1) Tenaga pendidik mempunyai komitmen kepada peserta didik dan proses selanjutnya. Ini berarti bahwa komitmen tertinggi tenaga pendidik adalah kepada kepentingan peserta didik

⁸Supriadi, *Kinerja Tenaga Pendidik*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), h. 45

- 2) Tenaga pendidik menguasai secara mendalam bahan atau mata pelajaran yang diajarkan serta cara mengajarkannya kepada peserta didik, bagi tenaga pendidik hal ini merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan
- 3) Tenaga pendidik bertanggung jawab memantau hasil belajar peserta didik melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku peserta didik sampai tes hasil belajar
- 4) Tenaga pendidik mampu berfikir sistematis tentang apa yang akan dilakukan dan belajar dari pengalamannya, artinya harus ada waktu untuk tenaga pendidik guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang dilakukannya
- 5) Tenaga pendidik merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya misalnya di Indonesia adalah PGRI dan organisasi profesi lainnya.⁹

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi tenaga pendidik, adapun macam-macam kompetensi yang harus dimiliki tenaga pendidik antara lain: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja tenaga pendidik, yaitu:

⁹ Dedi Supriyadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Tenaga Pendidik*. (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 1999), h. 98

1) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman tenaga pendidik terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Secara rinci setiap subkompetensi dijabarkan menjadi indikator esensial sebagai berikut:

- a) Memahami peserta didik secara mendalam memiliki indikator esensial yaitu memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik.
- b) Merancang pembelajaran termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran memiliki indikator esensial yang memahami landasan kependidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar serta membuat rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih
- c) Melaksanakan pembelajaran memiliki indikator esensial yaitu menata latar atau setting, pembelajaran, dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif
- d) Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran memiliki indikator esensial yaitu merancang dan melaksanakan evaluasi

atau *assessment* proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar, serta memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.

- e) Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya, memiliki indikator esensial yaitu memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik, dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non akademik.¹⁰

2) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa untuk menjadi teladan bagi peserta didik.

3) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan tenaga pendidik untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

¹⁰Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Tenaga pendidik*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), h. 75

4) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya. Kompetensi tenaga pendidik profesional menurut pakar pendidikan nasional seperti sebagai seorang tenaga pendidik agar tenaga pendidik menganalisa, mendiagnosis, dan memprognosis situasi pendidikan. Tenaga pendidik yang memiliki kompetensi profesional perlu menguasai antara lain:

- a) Disiplin ilmu pengetahuan sebagai sumber pelajaran
- b) Bahan ajar yang diajarkan
- c) Pengetahuan tentang karakteristik peserta didik
- d) Pengetahuan tentang filsafat dan tujuan pendidikan
- e) Pengetahuan serta penguasaan metode dan model mengajar
- f) Penguasaan terhadap prinsip-prinsip teknologi pembelajaran
- g) Pengetahuan terhadap penilaian dan mampu merencanakan serta memimpin guna kelancaran proses pendidikan¹¹

b. Pengukuran Kinerja Tenaga Pendidik

Pada kurun waktu yang telah ditetapkan, seorang tenaga pendidik harus melakukan penilaian atas kinerjanya, yaitu membandingkan antara hasil yang

¹¹ *Ibid.*,76

sebenarnya diperoleh dan yang telah direncanakan. Dengan kata lain, sasaran tersebut harus diteliti satu persatu, mana yang telah dicapai sepenuhnya, mana yang diatas standar (target) dan mana yang dibawah target atau tidak dicapai penuh. Penilaian ini harus dilakukan oleh tenaga pendidik yang bersangkutan.

Menurut Muji Hariani dan Noeng Muhajir terdapat sejumlah kinerja tenaga pendidik dalam melaksanakan proses belajar mengajar yang terkenal dengan sebutan *Stanford Teacher of Appraisal Competence* (STAC) yaitu:

1) Model Rob Norris, meliputi:

- a) Kualitas-kualitas personal dan professional
- b) Persiapan pengajaran
- c) Perumusan tujuan pengajaran
- d) Penampilan tenaga pendidik saat mengajar dikelas
- e) Penampilan peserta didik dalam belajar
- f) Evaluasi.

2) Model Oregon, meliputi:

- a) Perencanaan dan persiapan mengajar
- b) Kemampuan tenaga pendidik dalam mengajar dan kemampuan peserta didik dalam belajar
- c) Kemampuan mengumpulkan dan menggunakan informasi hasil belajar
- d) Kemampuan hubungan interpersonal yang meliputi hubungan dengan peserta didik, supervisor dan tenaga pendidik sejawat.

e) Kemampuan hubungan dengan tanggung jawab professional.¹²

c. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mahmudi pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Tujuan dilakukannya pengukuran kinerja tersebut adalah:

- 1) Mengetahui tingkat ketercapainya tujuan organisasi
- 2) Menyediakan saran dan pembelajaran pegawai
- 3) Memperbaiki kinerja periode berikutnya
- 4) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *Reward*
- 5) Memotivasi pegawai
- 6) Menciptakan akuntabilitas publik¹³

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja tenaga pendidik dapat diukur melalui kemampuannya dalam membuat rencana pengajaran, melaksanakan pengajaran, melakukan interaksi dengan peserta didik dan menilai pengajaran.

Proses belajar mengajar merupakan interaksi edukatif yang dilakukan oleh tenaga pendidik dan peserta didik di dalam situasi tertentu. Mengajar bukanlah suatu pekerjaan yang mudah dan dapat terjadi begitu saja tanpa direncanakan dan didesain sedemikian rupa mengikuti langkah-langkah dan prosedur tertentu sehingga dapat mencapai hasil yang diharapkan. Adapun bentuk kegiatan dalam

¹²Syafaruddin Nurdin dan Basyaruddin Usman, *Tenaga Pendidik Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 91

¹³ *Ibid.*, h.92

melaksanakan pengajaran antara lain yaitu: memberikan pertanyaan untuk menarik minat peserta didik sebelum memulai pelajaran, menyajikan pelajaran, menggunakan berbagai metode mengajar. Adapun beberapa indikator kinerja tenaga pendidik sebagai berikut:

Tabel 2.1
Indikator Kinerja Tenaga pendidik

Variabel	Indikator	Sub Indikator
Kinerja Tenaga Pendidik	1. Menyusun rencana pembelajaran	a. Merencanakan pengelolaan pembelajaran b. Merencanakan pengorganisasian bahan pelajaran c. Merencanakan pengelolaan kelas d. Merencanakan penilaian hasil belajar
	2. Melaksanakan pembelajaran	a. Memulai pembelajaran b. Mengelola pembelajaran c. Mengorganisasikan pembelajaran d. Mengakhiri pembelajaran
	3. Melaksanakan hubungan antar pribadi	a. Mengembangkan sikap positif peserta didik b. Mengelola interaksi perilaku dalam kelas
	4. Melaksanakan penilaian hasil belajar	a. Merencanakan penilaian hasil belajar b. Melaksanakan penilaian c. Mengelola dan memaksa hasil penilaian d. Memanfaatkan hasil penilaian
	5. Melaksanakan program pengayaan	a. Memberikan tugas b. Memberikan bahan bacaan
	6. Melaksanakan program remedial	a. Memberikan bimbingan khusus ¹⁴

¹⁴ Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), Cet ke-2, h. 26

2. Proses Rekrutmen Tenaga Pendidik

a. Pengertian Proses Rekrutmen Tenaga Pendidik

Proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika pelamar mengajukan lamarannya, artinya secara konseptual dapat dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen, yaitu seleksi tenaga pendidik, bukan lagi merupakan bagian dari rekrutmen. Dengan demikian rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para calon tenaga pendidik untuk dipekerjakan dalam dan oleh lembaga pendidikan, rekrutmen juga merupakan serangkaian kegiatan mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.¹⁵

Sedangkan menurut Dubois yang dikutip dalam jurnalnya K.A Rahman, Ardiansyah dan Mawardi menyatakan bahwa: *"Recruitment is the process of attracting as many qualified applicant as possible for existing vacancies and anticipated openings. It is a talent of the best group of applicants for an available position."* Rekrutmen merupakan proses menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada dan bukan diantisipasi. Ini merupakan pencarian bakat, pengejaran kelompok terbaik pelamar untuk posisi yang tersedia.¹⁶

¹⁵Agnes Heni Triyuliana, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2008), h.84

¹⁶K.A Rahman, dkk, *Rekrutmen Tenaga Pendidik dalam Peningkatan Mutu MAN Insan Cendikia Jambi*, Jurnal Pendidikan Islam, Volume 9, Nomor 1, (Jambi: IAIN Sulthan Thalha Saifuddin, 2015), h. 13

Menurut E. Mulyasa, rekrutmen yaitu suatu upaya untuk mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga pendidik yang memenuhi syarat sebanyak mungkin untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakup. Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi tenaga pendidik melalui ujian lisan, tulisan dan praktek. Rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Selain itu, rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai tuntutan melalui proses penyeleksian.¹⁷

Berdasarkan pengertian rekrutmen di atas dapat dikatakan bahwa rekrutmen merupakan suatu proses pencarian tenaga pendidik atau pegawai maupun tenaga pendidik oleh suatu instansi atau lembaga dengan melalui beberapa tahap dalam bentuk seleksi tenaga pendidik agar lembaga tersebut mendapatkan tenaga pendidik ataupun tenaga pendidik yang mempunyai kompetensi yang dibutuhkan lembaga tersebut.

b. Tujuan Proses Rekrutmen Tenaga Pendidik

Menurut Stoner, tujuan dari proses rekrutmen adalah menyediakan sejumlah calon tenaga kerja yang cukup agar pemimpin dapat memilih pegawai yang mempunyai kualifikasi yang dibutuhkan.¹⁸ Menurut Rivai, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan sekolah dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan

¹⁷E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 153

¹⁸ Maisah, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Referensi, 2013), hal. 59

akan terjaring tenaga pendidik dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.¹⁹

Sedangkan menurut S.P Siagian tujuan dari proses rekrutmen yaitu untuk mendapatkan sebanyak mungkin calon pegawai dan organisasi sehingga dapat memilih pegawai yang paling sesuai dengan kriteria kebutuhan organisasi dengan peluang lebih besar.²⁰

Maka dapat disimpulkan dari pendapat para ahli di atas, bahwa tujuan proses rekrutmen adalah mendapatkan calon pegawai sebanyak mungkin sehingga organisasi dapat memilih calon pegawai yang paling memenuhi kriteria sesuai kebutuhan organisasi. Adapun menurut Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan memaparkan tujuan umum proses rekrutmen adalah untuk menyiapkan sejumlah calon tenaga pendidik yang berkualitas dan potensial bagi sekolah. Tujuan spesifik rekrutmen adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menetapkan kebutuhan rekrutmen sekolah masa sekarang dan yang akan datang hubungannya dengan perencanaan SDM dan *job analysis*.
- 2) Untuk meningkatkan sejumlah calon tenaga pendidik dengan biaya minimum.
- 3) Untuk membantu meningkatkan angka keberhasilan dari proses seleksi tenaga pendidik dengan menurunkan sejumlah tenaga

¹⁹Suwatno, Donni Juni Priansa *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 63

²⁰Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, (Yogyakarta: CV. Andi, 2003), h. 105

pendidik yang bermutu rendah (*underqualified*) atau bermutu terlalu tinggi (*overqualified*) dengan jelas.

- 4) Untuk membantu menurunkan kemungkinan tenaga pendidik yang setelah direkrut dan diseleksi tenaga pendidik, akan hengkang dari sekolah setelah beberapa saat kemudian.
- 5) Untuk memenuhi tanggung jawab sekolah bagi program tindakan persetujuan dan hukum lain serta kewajiban sosial yang berurusan dengan komposisi tenaga pendidik dan kependidikan.
- 6) Untuk mengawali identifikasi dan menyiapkan tenaga pendidik potensial yang akan menjadi calon tenaga pendidik yang sesuai.
- 7) Untuk meningkatkan keefektifan sekolah dan individu dalam jangka pendek dan panjang.
- 8) Untuk mengevaluasi keefektifan teknik dan pencarian rekrutmen yang beragam dari semua jenis tenaga pendidik.²¹

Berdasarkan paparan diatas, maka rekrutmen tenaga pendidik bertujuan untuk mendapatkan calon pendidik yang berkualitas baik serta berdedikasi tinggi, untuk menetapkan kebutuhan rekrutmen di masa sekarang dan dimasa yang akan datang, untuk meningkatkan keberhasilan proses seleksi tenaga pendidik karena dari hasil rekrutmen dapat dipilih calon tenaga kerja yang sesuai kebutuhan, dan untuk menurunkan kemungkinan keluarnya tenaga pendidik.

²¹Panduan Diklat, *Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Tenaga Pendidik dan Kependidikan Sekolah*, (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan kependidikan Depdiknas, 2008), h. 37

c. Sumber-sumber Rekrutmen Tenaga Pendidik

Untuk mendapatkan tenaga pendidik yang sesuai dengan kriteria lembaga pendidikan, ada dua sumber rekrutmen, yaitu sumber internal dan sumber eksternal.

1) Rekrutmen Internal

Rekrutmen Internal artinya kandidat-kandidat untuk mengisi posisi di dalam lembaga pendidikan yang berasal dari internal lembaga pendidikan itu sendiri. Biasanya proses rekrutmen internal ini diawali dengan job posting yaitu proses publikasi jabatan kosong di dalam suatu lembaga pendidikan beserta syarat dan kriteria yang harus dipenuhi untuk mengisi posisi tersebut. Cara umum yang digunakan oleh suatu lembaga pendidikan adalah:

a) Meminta bantuan tenaga pendidik lama

Salah satu cara yang umum digunakan oleh lembaga pendidikan untuk mencari calon tenaga pendidik adalah dengan meminta bantuan dari tenaga pendidik lama, yaitu mereka yang sudah ada di dalam lembaga pendidikan. Pimpinan sekolah atau bagian sumber daya manusia secara informal menanyakan kepada tenaga pendidik yang sudah ada bila mereka mengenal orang yang berminat untuk pindah kerja atau mencari peluang. Sesuai dengan sistem budaya Indonesia, kelompok pertama yang akan dibantunya

adalah family atau keluarga dekat, kemudian orang satu daerah atau orang satu alamamater (lulusan dari pertenaga pendidik tinggi yang sama). Inilah gejala yang harus di cegah kecuali bila memang lembaga pendidikan mengadopsi gaya manajemen “kekeluargaan”.

b) Mencari dari arsip

Hampir setiap lembaga pendidikan selalu menerima lamaran dari orang yang mencari pekerjaan biasanya hampir 99% dari orang muda yang belum pernah bekerja karena baru lulus sekolah atau universitas. Tentu saja arsip ini hanya bermanfaat bila kita akan merekrut tenaga muda yang belum berpengalaman. Walaupun kadang-kadang ada pelamar yang sudah berpengalaman mengajukan lamaran sekedar untuk mencoba-coba.

c) Mengumumkan secara terbuka di dalam lembaga pendidikan

Walaupun lembaga pendidikan telah mempunyai kebijakan dan aturan bahwa setiap lowongan akan diberikan kesempatan lebih dulu kepada tenaga pendidik yang sudah ada untuk melamar, semua persyaratan harus diumumkan secara terbuka.²²

2) Rekrutmen Eksternal

Menurut Herman Sofyandi, sumber rekrutmen eksternal berasal dari sekolah, pertenaga pendidikan tinggi, sekolah lain dan orang yang

²²Dewi Hangraini, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2012),h. 54

belum bekerja.²³ Sedangkan menurut Direktorat Tenaga Kependidikan Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, sumber eksternal sekolah meliputi:

a) *Walk-ins* (Pelamar yang Datang ke Sekolah).

Dalam metode walk-ins, para individu menjadi para pelamar dengan datang memasuki kantor kerja sekolah. Metode ini seperti ERPs, relatif bersifat informal dan tidak mahal dan hampir sama efektifnya dengan rekomendasi tenaga pendidik dalam mempertahankan calon tenaga pendidik yang satu kali pengangkatan.

b) Agen Kerja.

Agen-agen kerja bisa menjadi sumber yang baik bagi tenaga pendidik sementara dan sumber tenaga pendidik tetap yang paling unggul. Agen-agen kerja bisa negeri ataupun swasta. Agen-agen kerja swasta cenderung melayani dua kelompok calon tenaga pendidik: profesional atau pimpinan/kepsekial dan tenaga pendidik kasar (*unskilled*), agen kerja memainkan peran yang penting dalam perekrutan calon tenaga kerja pendidik profesional dan pimpinan kepsekial. Meskipun berhasil, biaya sekolah jauh lebih besar dari pada keuntungan yang diperoleh.

c) Agen-Agen Bantuan Sementara

²³Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), h. 104

Agen bantuan sementara mewakili berbagai sekolah. Para tenaga pendidik juga memiliki kesempatan untuk bertugas dalam sekolah yang beragam, oleh karena itu mereka dapat memuaskan pilihan terhadap fleksibilitas jadwal dan beragam tempat kerja. Selanjutnya, para tenaga pendidik bisa menerima kompensasi tenaga pendidik langsung lebih tinggi dibandingkan dengan staf permanen, meskipun mereka juga umumnya tidak mendapatkan keuntungan secara langsung.

d) Asosiasi dan Perkumpulan Sekolah.

Asosiasi sekolah dan profesional juga menjadi sumber penting bagi rekrutmen. Berita di surat kabar dan pertemuan tahunan sering menyediakan pengumuman tentang lowongan tenaga pendidik. Pertemuan tahunan juga dapat menawarkan para pengusaha dan para tenaga pendidik yang potensial untuk bertemu.

e) Sekolah.

Sekolah dapat dikategorikan ke dalam tiga tipe; sekolah lanjutan, sekolah kejuruan dan teknik, akademi dan pertengahan pendidikan tinggi. Semuanya merupakan sumber rekrutmen penting bagi sekolah, meskipun kepentingannya bervariasi tergantung pada jenis calon tenaga pendidik yang dicari. Contohnya, jika sebuah sekolah akan merekrut calon tenaga pendidik, maka akademi dan pertengahan pendidikan tinggi merupakan sumber yang paling penting.

f) Tenaga Pendidik Asing

Kekurangan nyata dari beberapa calon tenaga pendidik yang ada, termasuk tenaga profesional seperti insinyur, ahli kimia, perawat dan ahli geologi. Akibatnya para pengusaha mencari untuk mengangkat tenaga pendidik asing. Sering kali dari negara yang jauh atau melalui kantor penempatan akademi.²⁴

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sumber eksternal rekrutmen sekolah bersumber dari luar sekolah, yaitu meliputi *walks-in*, agen kerja, agen-agen bantuan sementara, asosiasi dan perkumpulan sekolah, dan tenaga kependidikan asing.

d. Metode Rekrutmen Tenaga Pendidik

Menurut Malayu Hasibuan, metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para tenaga pendidik atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan tenaga pendidik yang baik sulit.²⁵

Metode rekrutmen internal menurut Herman Sofyandi yaitu:

- 1) *Job Posting* dan *job bidding*. *Job posting* adalah suatu prosedur untuk memberikan informasi kepada tenaga pendidik tentang adanya posisi lowong dalam organisasi/sekolah. Sedangkan *job bidding* adalah teknik/mechanisme yang memberikan kesempatan kepada para tenaga pendidik yang dipercaya bahwa mereka memiliki kualifikasi yang

²⁴ Panduan Diklat, h. 40

²⁵ Malayu S.P. Hasibuan, h. 44.

dibutuhkan untuk melamar posisi yang lowong dalam organisasi/sekolah.

- 2) Referensi pegawai lama
- 3) Rencana suksesi/penggantian tenaga pendidik²⁶

Sedangkan menurut Panduan Diklat, lowongan kerja dapat dicari melalui pengumuman pada papan sekolah, dari mulut ke mulut, surat personalia sekolah, daftar promosi berdasarkan kinerja, rating potensial yang diperoleh dari aktivitas-aktivitas penilaian, daftar senioritas, dan daftar yang dihasilkan oleh inventarisasi skill dalam departemen SDM sekolah.²⁷

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa metode internal yaitu metode yang digunakan organisasi untuk menarik pegawai dengan cara tertutup atau hanya orang-orang di dalam organisasi saja yang mengetahuinya. Metode ini meliputi *job posting* dan *job bidding*, referensi pegawai lama. Dalam sekolah, metode ini dilakukan dengan cara rekomendasi yaitu penyampaian dari mulut ke mulut.

Dalam melakukan rekrutmen untuk tenaga kerja tenaga pendidik, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah persyaratan. Menurut Sardiman persyaratan menjadi tenaga pendidik itu dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- 1) Persyaratan administratif.

Syarat administrasi diantaranya meliputi: soal kewarganegaraan (warga negara Indonesia), umur (sekurang-kurangnya 18 tahun), berkelakuan

²⁶ Herman Sofyandi, h. 103

²⁷ Panduan Diklat, h. 42

baik, mengajukan permohonan. Masih ada syarat-syarat lain yang telah ditentukan sesuai dengan kebijakan yang ada.

2) Persyaratan teknis

Dalam persyaratan teknis ada yang bersifat formal yakni harus berijazah pendidikan tenaga pendidik. Hal ini mempunyai konotasi bahwa seseorang yang memiliki ijazah pendidikan tenaga pendidik itu dinilai sudah mampu mengajar. Kemudian syarat-syarat yang lain adalah menguasai cara dan teknik mengajar, keterampilan mendesain program pengajaran serta memiliki motivasi dan cita-cita memajukan pendidikan.

3) Persyaratan psikis

Berkaitan dengan kelompok persyaratan psikis, antara lain, sehat rohani, dewasa dalam berpikir dan bertindak, mampu mengendalikan emosi, sabar, ramah dan sopan, memiliki jiwa kepemimpinan, konsekuen dan berani bertanggung jawab, berani berkorban dan memiliki jiwa pengabdian.

4) Persyaratan fisik

Persyaratan fisik ini diantaranya meliputi: berbadan sehat, tidak memiliki cacat tubuh yang mungkin mengganggu pekerjaannya, tidak memiliki gejala-gejala penyakit yang menular. Dalam persyaratan fisik ini juga menyangkut kerapian dan kebersihan, termasuk bagaimana cara berpakaian. Sebab bagaimanapun juga tenaga pendidik akan selalu dilihat, diamati dan bahkan dinilai oleh peserta didiknya. Sesuai dengan

tujuan keprofesiannya, maka sifat dan persyaratan tersebut secara garis besar dapat diklasifikasikan dalam spektrum yang lebih luas, yakni tenaga pendidik harus:

- a) Memiliki kemampuan profesional
- b) Memiliki kapasitas intelektual
- c) Memiliki sifat edukasi sosial

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam rekrutmen tenaga pendidik, perlu memperhatikan hal-hal yang telah dirumuskan agar kebutuhan tenaga kerja dapat terpenuhi. Keberadaan tenaga kerja pengajar sangat dibutuhkan yang berkualitas agar kualitas tersebut dapat memberikan hasil pembelajaran yang memuaskan untuk pelajarannya.

e. Proses Rekrutmen Tenaga Pendidik

Proses rekrutmen tenaga pendidik menurut Ibrahim Bafadal dilakukan melalui empat kegiatan, yaitu: persiapan rekrutmen tenaga pendidik, penyebaran pengumuman penerimaan tenaga pendidik baru, penerimaan lamaran tenaga pendidik baru dan seleksi pelamar. Berikut ini kegiatan yang umumnya dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen tenaga pendidik:

1) Persiapan rekrutmen tenaga pendidik

Kegiatan pertama, dalam proses rekrutmen tenaga pendidik baru adalah melakukan persiapan rekrutmen tenaga pendidik baru. Persiapan rekrutmen tenaga pendidik baru harus matang sehingga melalui rekrutmen

tersebut sekolah bisa memperoleh tenaga pendidik yang baik. Kegiatan persiapan rekrutmen tenaga pendidik baru ini meliputi:

- a) Pembentukan panitia rekrutmen tenaga pendidik baru
- b) Pengkajian berbagai undang-undang atau peraturan pemerintah, peraturan yayasan yang berkenaan dengan peraturan penerimaan tenaga pendidik, walaupun akhir-akhir ini telah diberlakukan otonomi daerah.
- c) Penetapan persyaratan-persyaratan untuk melamar menjadi tenaga pendidik baru.
- d) Penetapan prosedur pendaftaran tenaga pendidik baru
- e) Penetapan jadwal rekrutmen tenaga pendidik baru
- f) Penyiapan fasilitas yang diberlakukan dalam proses rekrutmen tenaga pendidik baru, format rekapitulasi pelamar, dan format rekapitulasi pelamar yang diterima.
- g) Penyiapan ruang atau tempat memasukan lamaran tenaga pendidik baru
- h) Penyiapan bahan ujian seleksi, pedoman pemeriksaan hasil ujian dan tempat ujian.

2) Penyebaran pengumuman penerimaan tenaga pendidik baru

Begitu persiapan telah selesai dilakukan, maka kegiatan berikutnya penyebaran pengumuman dengan melalui media yang ada seperti brosur, siaran radio, surat kabar, dan sebagainya. Sudah barang tentu yang digunakan sebaiknya media yang dapat dengan mudah dibaca dan

didengar oleh masyarakat. Pengumuman penerimaan tenaga pendidik baru yang baik berisi tentang waktu, tempat, persyaratan, dan prosedur mengajukan lamaran.

3) Penerimaan lamaran tenaga pendidik baru

Begitu pengumuman penerimaan tenaga pendidik baru telah disebarkan tentu masyarakat mengetahui bahwa dalam jangka waktu tertentu, sebagaimana tercantum dalam pengumuman, ada penerimaan tenaga pendidik baru di sekolah. Mengetahui ada penerimaan tenaga pendidik baru, lalu masyarakat yang berminat memasukkan lamarannya. Panitia pun mulai menerima lamaran tersebut. Kegiatan yang harus dilakukan oleh panitia meliputi:

- a) Melayani masyarakat yang memasukkan lamaran kerja.
- b) Mengecek semua kelengkapan yang harus diserahkan bersama surat lamaran.
- c) Mengecek semua isian yang terdapat di dalam surat lamaran, seperti nama pelamar, alamat pelamar.
- d) Merekap semua pelamar dalam format rekapitulasi pelamar. Untuk melamar, seorang diharuskan mengajukan surat lamaran. Surat lamaran tersebut harus dilengkapi dengan berbagai surat keterangan, seperti ijazah, surat keterangan kelahiran yang menunjukkan umur pelamar, surat keterangan Warga Negara Indonesia (WNI), surat keterangan kesehatan dari dokter, surat keterangan kelakuan baik dari kepolisian.

4) Seleksi pelamar

Setelah pendaftaran atau pelamaran tenaga pendidik baru ditutup, kegiatan berikutnya adalah seleksi atau penyaringan terhadap semua pelamar. Seleksi merupakan suatu proses pembuatan perkiraan mengenai pelamar yang mempunyai kemungkinan besar untuk berhasil dalam pekerjaannya setelah diangkat menjadi tenaga pendidik.²⁸

Adapun beberapa indikator rekrutmen tenaga pendidik sebagai berikut:

Tabel 2.2
Indikator Rekrutmen Tenaga pendidik

Variabel	Indikator	Sub Indikator
Rekrutmen Tenaga pendidik	Persyaratan administratif	1. Kebutuhan tenaga pendidik tetap 2. Umur
	Persyaratan psikis	1. Tingkat pendidikan tenaga pendidik 2. Kemampuan teknik mengajar
	Persyaratan psikis	1. Mengendalikan emosi 2. Dewasa dalam bertindak
	Persyaratan fisik	1. Berbadan sehat 2. Penampilan ²⁹

²⁸Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Tenaga pendidik SD*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), cet. 4, h. 30.

²⁹ Murnawati, *Analisis Rekrutmen Tenaga Pendidik pada SD Kalam Kudus Pekanbaru*, Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Volume 11, Nomor 2, (Pekanbaru: Universitas Lancang Kuning, 2014), h. 526

1) Persyaratan administratif.

Syarat administrasi diantaranya meliputi: soal kewarganegaraan (warga negara Indonesia), umur (sekurang-kurangnya 18 tahun), berkelakuan baik, mengajukan permohonan. Masih ada syarat-syarat lain yang telah ditentukan sesuai dengan kebijakan yang ada.

2) Persyaratan teknis

Dalam persyaratan teknis ada yang bersifat formal yakni harus berijazah pendidikan tenaga pendidik. Hal ini mempunyai konotasi bahwa seseorang yang memiliki ijazah pendidikan tenaga pendidik itu dinilai sudah mampu mengajar. Kemudian syarat-syarat yang lain adalah menguasai cara dan teknik mengajar, keterampilan mendesain program pengajaran serta memiliki motivasi dan cita-cita memajukan pendidikan/pengajaran.

3) Persyaratan psikis

Yang berkaitan dengan kelompok persyaratan psikis, antara lain, sehat rohani, dewasa dalam berpikir dan bertindak, mampu mengendalikan emosi, sabar, ramah dan sopan, memiliki jiwa kepemimpinan, konsekuen dan berani bertanggung jawab, berani berkorban dan memiliki jiwa pengabdian.

4) Persyaratan fisik

Persyaratan fisik ini diantaranya meliputi: berbadan sehat, tidak memiliki cacat tubuh yang mungkin mengganggu pekerjaannya, tidak memiliki gejala-gejala penyakit yang menular. Dalam persyaratan fisik ini juga menyangkut kerapian dan kebersihan, termasuk bagaimana cara berpakaian. Sebab

bagaimanapun juga tenaga pendidik akan selalu dilihat, diamati dan bahkan dinilai oleh siswanya. Sesuai dengan tujuan keprofesiannya, maka sifat dan persyaratan tersebut secara garis besar dapat diklasifikasikan dalam spektrum yang lebih luas, yakni tenaga pendidik harus:

- a) memiliki kemandirian profesional
- b) memiliki kapasitas intelektual
- c) memiliki sifat edukasi sosial.³⁰

3. Proses Seleksi Tenaga Pendidik

a. Pengertian Proses Seleksi Tenaga Pendidik

Proses seleksi tenaga pendidik adalah suatu proses dimana calon-calon dibagi dalam dua golongan, mereka yang ditawarkan untuk diperkerjakan dan mereka yang tidak.³¹ Seleksi tenaga pendidik sering disebut sebagai suatu proses yang negatif (penolakan), berlawanan dengan rekrutmen, yang merupakan proses yang positif. Proses seleksi tenaga pendidik adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan diterima atau ditolak sebagai tenaga pendidik baru.³²

Proses seleksi tenaga pendidik dilaksanakan tidak saja untuk penerimaan tenaga pendidik baru, akan tetapi seleksi tenaga pendidik ini dapat pula dilakukan karena untuk pengembangan, atau penerimaan karena adanya peluang jabatan.

³⁰ Ibid., h. 525

³¹Nurjannah Savitri, Petra.P.T,et al, “Analisa Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Pendidik Terhadap Kinerja Tenaga pendidik”, *Jurnal Studi Teknik Industri Universitas Riau Kepulauan Batam*

³²Ike Kusdyah.R. *Op.cit*, h.127

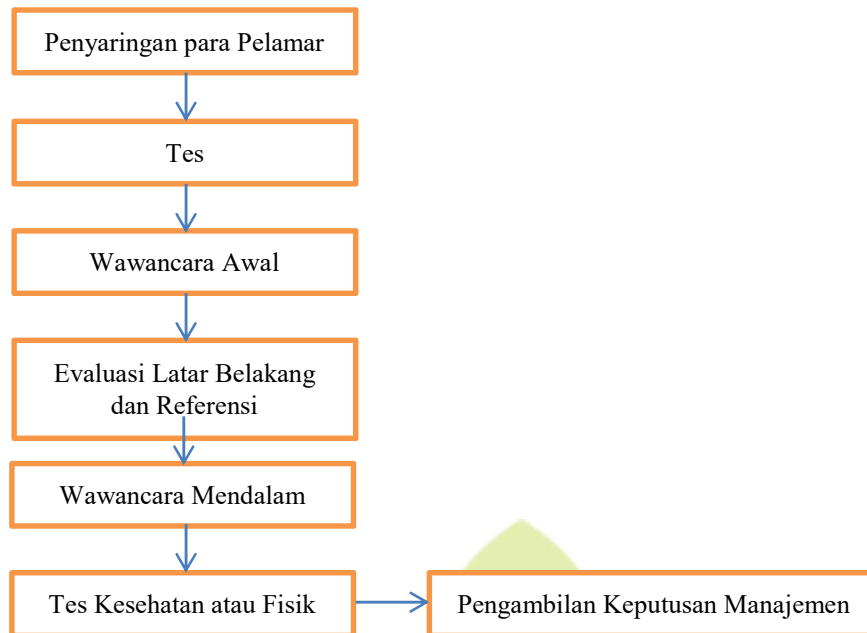
Seleksi tenaga pendidik merupakan proses merupakan pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di dalam lembaga pendidikan.

b. Jenis-Jenis Seleksi Tenaga Pendidik

Seleksi tenaga pendidik merupakan proses mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki. Jenis-jenis seleksi tenaga pendidik antara lain:

- 1) Seleksi tenaga pendidik administrasi, yaitu seleksi tenaga pendidik berupa surat-surat yang dimiliki oleh pelamar untuk menentukan sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta lembaga pendidikan.
- 2) Seleksi tenaga pendidik secara tertulis, terdiri dari tes kecerdasan, tes kepribadian, bakat, minat, dan prestasi.
- 3) Seleksi tenaga pendidik tidak tertulis, terdiri dari wawancara, praktik, maupun kesehatan/medis.

Adapun proses seleksi tenaga pendidik sebagai berikut³³:



Gambar 2.1 Proses Seleksi Tenaga Pendidik

c. Tujuan Seleksi Tenaga Pendidik

Seleksi tenaga pendidik bertujuan untuk memilih tenaga pendidik yang diinginkan. Seleksi tenaga pendidik merupakan proses dua arah dimana lembaga pendidikan menawarkan posisi kerja dengan kompensasi tenaga pendidik yang layak, sedangkan calon pelamar mengevaluasi lembaga pendidikan dan daya tarik posisi serta imbalan yang ditawarkan lembaga pendidikan. Tetapi dalam kenyatannya, proses seleksi tenaga pendidik masih merupakan proses satu arah, dimana posisi pelamar hanya menerima saja posisi pekerjaan yang ditawarkan

³³Agnes Heni Triyuliana, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), h.110

lembaga pendidikan, sementara lembaga pendidikan mempunyai kedudukan lebih kuat untuk melakukan tawar-menawar pada pelamar.³⁴

Dengan kata lain seleksi diadakan untuk mencocokkan pelamar dengan bidang yang lowong. Seberapa cocok para pelamar dengan posisi yang tersedia. Para pelamar diberikan beberapa tahapan tes guna melihat mana pelamar yang cocok dengan lowongan tenaga pendidik yang disediakan serta kemampuan tenaga pendidik dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

d. Kualifikasi Dasar Seleksi Tenaga Pendidik

Kualifikasi yang menjadi dasar pelaksanaan seleksi tenaga pendidik di berbagai lembaga pendidikan adalah sebagai berikut:

1) Keahlian

Keahlian digolongkan menjadi tiga macam skill (keahlian yang dimiliki oleh tenaga pendidik), Human Skill (keahlian yang dimiliki sub pimpinan), Conceptual Skill (keahlian yang dimiliki oleh pucuk pimpinan)

2) Pengalaman

Pengalaman kerja seseorang hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi tenaga pendidik. Pelamar yang berpengalaman merupakan calon tenaga pendidik yang telah siap bekerja.

3) Kesehatan Fisik

Kesehatan fisik penting untuk dapat menduduki suatu jabatan, tidak mungkin seseorang bisa menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika sering sakit.

³⁴ Mutiara S. Pangabea, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor: Ghalia Indonesia: 2004), h.33

4) Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang dapat menyelesaikan suatu pekerjaan.

5) Umur

Umur harus mendapat perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja, dan tanggung jawab seseorang.

6) Kerjasama.

Kesediaan kerjasama, baik vertikal maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan lembaga pendidikan, asalkan kerjasama itu sifatnya positif serta berasaskan kemampuan.

7) Kejujuran

Kejujuran merupakan kualifikasi yang sangat penting, karena kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang.

8) Inisiatif dan Kreatif

Inisiatif dan kreatifitas dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan tugasnya.

9) Kedisiplinan

Untuk menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada pertauran lembaga pendidikan.³⁵

³⁵Novita Sari Silalahi, *Pengauh Seleksi tenaga pendidik, Penilaian Kinerja, dan Insentif Terhadap Kinerja Tenaga pendidik pada PT.TIGARAKSA SATRIA,TBK Cabang Medan*. Starta 1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara Medan. Skripsi.

e. Kendala-Kendala Seleksi Tenaga Pendidik

Pelaksanaan seleksi tenaga pendidik selalu memiliki kendala walaupun telah direncanakan secara cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi tenaga pendidik adalah manusia yang memiliki pikiran, dinamika dan harga diri. Kendala-kendala tersebut antara lain:

- 1) Tolak ukur
- 2) Penyeleksi
- 3) Pelamar

Adapun beberapa indikator seleksi tenaga pendidik sebagai berikut:³⁶

Tabel 2.3
Indikator Seleksi Tenaga pendidik

Variabel	Indikator	Sub Indikator
Seleksi Tenaga pendidik	1. Pendidikan	a. pendidikan minimal S1 b. posisi mengajar sesuai ijazah
	2. Pengalaman	a. pengalaman mengajar minimal 1 tahun b. posisi kerja sesuai pengalaman
	3. Kesehatan	a. memiliki catatan kesehatan baik b. bebas dari narkoba dan zat adiktif
	4. Tes Tertulis	a. mengikuti tes tertulis yang sudah disiapkan b. mengetahui wawasan dan pengetahuan
	5. Tes Wawancara	a. mengenali karakter pelamar b. melaksanakan tes wawancara

³⁶Simamora, Henry.S.E. *Akuntan. Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Ke-3. (Yogyakarta : BPFE, 2004) h. 28

4. Kompensasi Tenaga Pendidik

a. Pengertian Kompensasi Tenaga Pendidik

Secara bahasa kompensasi diartikan sebagai proses administrasi pemberian gaji atau upah. Gaji yaitu upah kerja yang dibayar pada waktu yang tetap. Sedangkan upah adalah uang yang dibayar sebagai pembalas jasa atau tenaga yang sudah dikeluarkan untuk mengerjakan sesuatu. Sekilas gaji dan upah terlihat sama, namun menurut penulis yang membedakannya adalah waktu pemberiannya. Gaji diberikan secara bulanan sedangkan upah diberikan secara per jam, per hari, dan persetengah hari.

Secara istilah kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Dari definisi secara bahasa dan istilah di atas, kompensasi bagi tenaga pendidik non PNS adalah uang dan layanan yang diterima dalam waktu tertentu sebagai penghargaan atau kinerja tenaga pendidik non PNS.

Kompensasi tenaga pendidik adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh tenaga pendidik sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di lembaga pendidikan dalam bentuk uang dan lainnya, dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain.³⁷

³⁷Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CAPS, 2013), Cet. Ke 2, h. 153

Adapun menurut Fais Satrianegara, kompensasi tenaga pendidik adalah sesuatu yang diterima oleh tenaga pendidik sebagai balas jasa atas kerja mereka yang diberikan oleh organisasi atau sekolah yang dapat bersifat finansial maupun nonfinansial pada periode yang tetap.³⁸

Kompensasi sangat penting bagi tenaga pendidik non PNS karena merupakan sumber penghasilan baginya dan keluarga. Tingkat penghasilan yang didapat sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan, termasuk pada kepuasan kerja, motivasi kerja, serta kinerja tenaga pendidik. Sekolah atau yayasan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan tenaga pendidik non PNS bekerja dengan penuh motivasi, terlebih lagi kinerja orang bekerja sangat ditentukan oleh imbalan ekonomi.³⁹

Kompensasi tenaga pendidik dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) sekolah terhadap pengorbanan, waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan tenaga pendidik kepada sekolah.⁴⁰

Dewan penelitian pengupahan nasional mendefinisikan upah atau kompensasi sebagai suatu penerimaan imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah/akan dilakukan serta berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi. Upah dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang

³⁸Fais Satrianegara, *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Makasar: Alauddin University Press, 2013), h. 96

³⁹Novan, *Kompensasi bagi Tenaga pendidik Non PNS*, (diakses pada Kamis, 2 Januari 2019 pukul 20.30 WIB)

⁴⁰Arif Yusuf Hamali. *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS, 2016), h.78

yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang, dan peraturan serta dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.⁴¹

Dalam ketentuan umum Undang-Undang Ketenagakerjaan, upah dirumuskan sebagai hak pekerja yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha kepada pekerja atas suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan ditetapkan, dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja dan keluarganya.

Menurut Simamora dalam (Abdussamad) Variabel kompensasi tenaga pendidik memiliki 4 indikator yaitu:

1) Gaji

Imbalan atas jasa yang dinyatakan dalam bentuk uang oleh atasan kepada karyawan atau pegawai, yang dibayarkan sesuai dengan perjanjian kerja, kesepakatan, dan peraturan perundang-undangan.

2) Insentif

Jenis kompensasi tenaga pendidik yang di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi, yang dilihat dari hasil kinerja.

3) Tunjangan (Kesehatan dan Tunjangan hari raya (THR))

Yaitu jenis kompensasi tenaga pendidik dalam bentuk *non financial*, seperti asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung sekolah,

⁴¹Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Pustaka Setia, 2006), h. 189

program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Jenis kompensasi tenaga pendidik nonfinansial yang dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi tenaga pendidik terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal oleh sekolah.⁴²

b. Tujuan Pemberian Kompensasi Tenaga Pendidik

Sebagai bagian dari manajemen SDM, pemberian kompensasi bertujuan untuk:

1) Memperoleh tenaga pendidik yang memenuhi persyaratan

Salah satu cara lembaga pendidikan untuk memperoleh tenaga pendidik yang memenuhi persyaratan (*qualified*) dapat dilakukan dengan pemberian kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor penarik masuknya tenaga pendidik *qualified*.

2) Mempertahankan tenaga pendidik yang ada

Sistem kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan sekolah dalam mempertahankan tenaga pendidik yang *qualified*.

3) Menjamin keadilan yang ada

⁴²Kus Daru Widayati, *Pengaruh Kompensasi tenaga pendidik Terhadap Kinerja Tenaga pendidik Pada Sekolah Dasar Negeri Jatiwaringin X Bekasi*, (Jakarta: Jurnal Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika, 2019), h.18

Dalam artian sekolah memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada sekolah.

4) Menghargai perilaku yang diinginkan

Bila tenaga pendidik berperilaku sesuai dengan harapan sekolah, maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik dari pada tenaga pendidik yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan sekolah.

5) Mengendalikan biaya-biaya

Dalam jangka pendek pemberian kompensasi pada tenaga pendidik yang berprestasi akan memperbesar biaya. Namun, secara jangka panjang kerja tenaga pendidik yang lebih efektif dan efisien akibat pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu.

6) Memenuhi peraturan-peraturan legal

Kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-rata (UMR), ketentuan lembur, jaminan sosial tenaga kerja (Jamsostek), asuransi tenaga kerja, dan lain-lain.

7) Pemenuhan kebutuhan ekonomi

Dengan adanya kepastian menerima upah ataupun gaji secara periodic berarti adanya jaminan “*economic security*”nya beserta keluarga menjadi tanggungannya.⁴³

⁴³ Abbas Padil, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 125

c. Faktor-Faktor yang Menentukan Kompensasi Tenaga pendidik

Faktor-faktor ini sekaligus menjadi tantangan dalam perencanaan dan penentuan kompensasi tenaga pendidik. Adapun faktor-faktor itu adalah:

1) Tingkat kompensasi tenaga pendidik yang lazim

Tingkat kompensasi tenaga pendidik yang dilihat dari kacamata evaluasi jabatan.

2) Serikat buruh

Serikat buruh bisa menjadi kekuatan besar untuk memaksa lembaga pendidikan memberikan kompensasi tenaga pendidik yang lebih besar dibandingkan dengan hasil evaluasi jabatan.

3) Pemerintah

Pemerintah dapat menentukan tarif upah minimum, jam kerja standar, dan tunjangan yang harus dipatuhi oleh pengusaha, dimana bisa terjadi upah minimum para pekerja melebihi yang telah ditentukan oleh evaluasi jabatan

4) Kebijakan dan strategi pengkompensasi tenaga pendidikan

Kebijakan seperti mengusahakan kompensasi tenaga pendidik diatas harga pasar dalam upaya menghadapi persaingan.

5) Faktor Internasional

Penyesuaian kompensasi tenaga pendidik untuk merangsang pekerja untuk di tempatkan di suatu negara yang mungkin tidak diminati.

6) Nilai yang sebanding dan pembayaran yang sama Penyesuaian kompensasi tenaga pendidik pada pekerjaan yang berbeda, tetapi

memiliki poin dan derajat yang sama tapi mempunyai kompensasi tenaga pendidik yang berbeda.

7) Biaya dan Produktifitas

Tenaga pendidik yang berpengaruh terhadap keuntungan lembaga pendidikan, mengharuskan melakukan penyesuaian antara pegawai baru dengan lama, dengan cara kompensasi tenaga pendidik yang diterima relatif tetap, kemudian di berikan bonus untuk pekerja jika lembaga pendidikan mengalami keuntungan.

Adapun beberapa indikator seleksi tenaga pendidik sebagai berikut:⁴⁴

Tabel 2.4
Indikator Kompensasi Tenaga Pendidik Tenaga pendidik

Variabel	Indikator	Sub Indikator
Kompensasi Tenaga pendidik	1. Gaji	a. dibayar sesuai kesepakatan kerja b. gaji pokok dibayarkan tepat waktu
	2. Insentif	a. pemberian insentif sesuai prestasi kerja b. peluang yang adil
	3. Tunjangan (Kesehatan dan Tunjangan Hari Raya (THR))	a. cuti hamil dan melahirkan b. cuti hari raya
	4. Fasilitas	a. fasilitas kepentingan dalam proses KBM b. mengadakan pelatihan

⁴⁴Kus Daru Widayati, *Pengaruh Kompensasi tenaga pendidik Terhadap Kinerja Tenaga pendidik Pada Sekolah Dasar Negeri Jatiwaringin X Bekasi*, (Jakarta: Jurnal Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika, 2019), h.18

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian terdahulu dan jurnal-jurnal yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

Tabel 2.5
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Teknik Analisa Data	Hasil Penelitian
1	Muhammad Subki	Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Tenaga pendidik di SMK Islamiyah Ciputat	Variabel Independen, yaitu Pemberian Insentif. Variabel Dependen, yaitu Kinerja Tenaga pendidik	Analisis Statistik Korelasional	Hasil perhitungan koefisien korelasi yang dilakukan dengan rumus product moment menghasilkan nilai R_{xy} sebesar 0,839, yang menghasilkan nilai koefisien determinasi sebesar 70,4%. Hal ini berarti variabel pemberian insentif memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja tenaga pendidik.
2	Meirisa Ekawati	Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga pendidik Honorer di SMP Negeri 2 Sungguminas	Variabel Independen, yaitu Pemberian Kompensasi. Variabel Dependen, yaitu Kinerja Tenaga	Analisis Statistik Deskriptif dan Analisis Statistik Inferensial dengan menggunakan Regresi Sederhana.	Terdapat Pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi terhadap kinerja tenaga pendidik honorer dilihat dari hasil penilaian 33

		a Kabupaten Gowa	pendidik		responden dari hasil analisis statistic inferensial menunjukan nilai dengan tarap signifikan 5% .
3	Muhammad Aji Nugroho	Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT.Angkasa Pura I (PERSERO) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar	Variabel Independen, yaitu Proses Rekrutmen, Seleksi karyawan. Variabel Dependen yaitu, Kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi dengan Kinerja Karyawan khususnya pada PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Hasanuddin di Makassar, ternyata diketahui ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi Karyawan terhadap kinerja Karyawan
4	Fitri Yunita Sari	Pengaruh Sistem rekrutmen terhadap kinerja pegawai outsourcing pada PT. Personel Alih Daya wilayah Sombagut	Variabel Independen Sistem Rekrutmen, Variabel Dependen yaitu, Kinerja pegawai	Analisis Regresi Linier Sederhana	Koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,590. Untuk regresi berganda menggunakan adjusted R square yang disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang berarti

					56% variasi variabel terikat (kinerja pegawai outsourcing) mampu dijelaskan oleh variabel independen (proses seleksi pegawai dan penempatan) dan 44% lagi dipengaruhi oleh variabel lain
--	--	--	--	--	--

Persamaan penelitian-penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah peneliti sama-sama meneliti tentang rekrutmen, seleksi, dan kompensasi terhadap kinerja seseorang. Dalam penelitian-penelitian sebelumnya dijelaskan dengan tujuan apakah rekrutmen, seleksi, dan kompensasi Pegawai atau karyawan berpengaruh signifikan secara parsial dan secara simultan terhadap kinerja Pegawai atau karyawan.

Perbedaan penelitian-penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah dalam penelitian sebelumnya membahas tentang variabel seperti pengaruh rekrutmen, seleksi, dan kompensasi terhadap kinerja Pegawai atau karyawan, sedangkan dalam penelitian ini meneliti tentang beberapa variabel yaitu proses rekrutmen, seleksi, dan kompensasi terhadap kinerja tenaga pendidik, begitu juga dengan tempat dan waktu penelitian yang dilakukan memiliki perbedaan. Alasan dibahasnya beberapa variabel tersebut peneliti lebih membahas secara detail mengenai proses rekrutmen, seleksi, dan kompensasi tenaga pendidik

dalam menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan meningkatnya kinerja tenaga pendidik Madrasah Aliyah Swasta di Kota Bandar Lampung. Peneliti lebih memfokuskan pengujian rangkaian hubungan variabel-variabel secara simultan.

C. Kerangka Teoritik

Kerangka penelitian ini digunakan untuk mempermudah jalan penelitian terhadap permasalahan yang akan dibahas.

Variabel Independen (X_1 , X_2 , X_3) adalah variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain, dengan penelitian ini variabel rekrutmen tenaga pendidik, seleksi tenaga pendidik, dan kompensasi tenaga pendidik tenaga pendidik. Variabel Dependen (Y) adalah variabel yang dipengaruhi dari variabel bebas yang dengan penelitian ini adalah kinerja tenaga pendidik.

1. Pengaruh Proses Rekrutmen terhadap Kinerja Tenaga pendidik

Proses rekrutmen adalah serangkaian kegiatan mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga pendidik yang memenuhi persyaratan atau kriteria untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercapai.⁴⁵ Adapun Kinerja tenaga pendidik adalah hasil kerja berdasarkan penilaian tentang tugas dan fungsi jabatan sebagai tenaga pendidik dalam tanggung jawabnya sebagai orang yang mengemban amanat dan tanggung jawab untuk mendidik, membimbing, mengarahkan dan memandu peserta didik kearah kedewasaan mental-spiritual maupun fisik-biologis

⁴⁵E. Mulyasa, h. 153

yang menyangkut beberapa aktivitas diantaranya meliputi: kegiatan sebelum mengajar, kegiatan selama mengajar dan kegiatan setelah mengajar.⁴⁶

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja tenaga pendidik dipengaruhi oleh adanya proses rekrutmen. Sehingga proses rekrutmen sangat berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik. Apabila proses rekrutmen baik, maka kinerja tenaga pendidik baik.

2. Pengaruh Proses Seleksi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik

Proses seleksi tenaga pendidik merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria untuk posisi tenaga pendidik yang tersedia dalam lembaga pendidikan. Sedangkan Kinerja tenaga pendidik adalah hasil kerja berdasarkan penilaian tentang tugas dan fungsi jabatan sebagai tenaga pendidik dalam tanggung jawabnya sebagai orang yang mengemban amanat dan tanggung jawab untuk mendidik, membimbing, mengarahkan dan memandu peserta didik kearah kedewasaan mental-spiritual maupun fisik-biologis yang menyangkut beberapa aktivitas diantaranya meliputi: kegiatan sebelum mengajar, kegiatan selama mengajar dan kegiatan setelah mengajar⁴⁷

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja tenaga pendidik dipengaruhi oleh adanya proses seleksi. Sehingga proses seleksi sangat berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik. Apabila proses seleksi baik, maka kinerja tenaga pendidik baik.

⁴⁶Abdullah Munir, h. 31

⁴⁷*Ibid*

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik

Kompensasi tenaga pendidik adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh tenaga pendidik sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di lembaga pendidikan dalam bentuk uang dan lainnya, dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain.⁴⁸ Kinerja tenaga pendidik adalah hasil kerja berdasarkan penilaian tentang tugas dan fungsi jabatan sebagai tenaga pendidik dalam tanggung jawabnya sebagai orang yang mengemban amanat dan tanggung jawab untuk mendidik, membimbing, mengarahkan dan memandu peserta didik kearah kedewasaan mental-spiritual maupun fisik-biologis yang menyangkut beberapa aktivitas diantaranya meliputi: kegiatan sebelum mengajar, kegiatan selama mengajar dan kegiatan setelah mengajar.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja tenaga pendidik dipengaruhi oleh pemberian kompensasi. Sehingga kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik. Apabila pemberian kompensasi baik, maka kinerja tenaga pendidik baik.

4. Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik

Proses rekrutmen adalah serangkaian kegiatan mencari dan mendapatkan calon-calon tenaga pendidik yang memenuhi persyaratan atau kriteria untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakup

⁴⁸Danang Sunyoto, h. 153

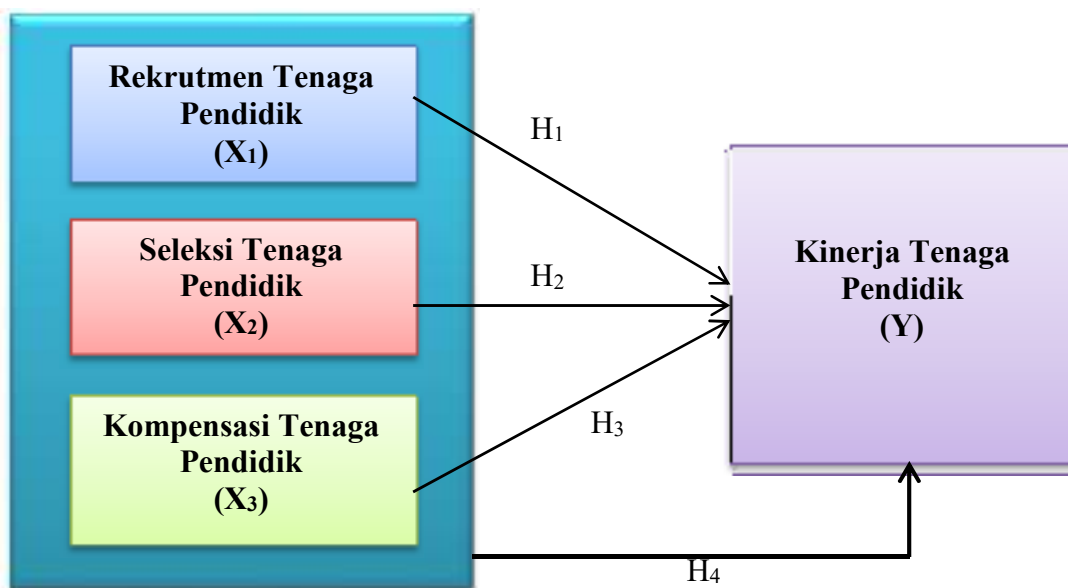
Proses seleksi tenaga pendidik merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria untuk posisi tenaga pendidik yang tersedia dalam lembaga pendidikan.

Kompensasi tenaga pendidik adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh tenaga pendidik sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di lembaga pendidikan dalam bentuk uang dan lainnya, dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain.

Kinerja tenaga pendidik adalah hasil kerja berdasarkan penilaian tentang tugas dan fungsi jabatan sebagai tenaga pendidik dalam tanggung jawabnya sebagai orang yang mengemban amanat dan tanggung jawab untuk mendidik, membimbing, mengarahkan dan memandu peserta didik kearah kedewasaan mental-spiritual maupun fisik-biologis.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja tenaga pendidik dipengaruhi oleh adanya proses rekrutmen, seleksi dan kompensasi. Sehingga apabila proses rekrutmen, seleksi dan kompensasi baik, maka kinerja tenaga pendidik baik.

Untuk memperjelas hubungan antar variabel, kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Penelitian

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang nantinya akan diuji dan dibuktikan kebenarannya melalui analisis data. Hipotesis menjadikan penelitian menjadi jelas sehingga membimbing penelitian dengan baik sebagai objek pengumpulan data maupun pengujian data.⁴⁹

Hipotesis penelitian adalah hipotesis kerja (hipotesis alternatif H_a atau H_1) yaitu hipotesis yang dirumuskan untuk menjawab permasalahan dengan menggunakan teori-teori yang ada hubungannya (relevan) dengan masalah penelitian dan belum berdasarkan fakta serta dukungan data yang nyata di lapangan. Hipotesis alternatif (H_a) dirumuskan dengan kalimat positif.⁵⁰

Adapun hipotesis penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut:

⁴⁹M.Burhan Bugin, *Metodelogi Penelitian Kuantitatif. Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik Seria Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta: Kencana, 2006), h.75

⁵⁰Riduwan. *Dasar-dasar Statistika*. Edisi Revisi. (Bandung: ALFABETA, 2015), h. 163

1. Ada pengaruh antara proses rekrutmen terhadap kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung.
2. Ada pengaruh antara proses seleksi terhadap kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung.
3. Ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung.
4. Ada pengaruh antara proses rekrutmen, seleksi, dan kompensasi terhadap kinerja tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Swasta se-Kota Bandar Lampung.



DAFTAR PUSTAKA

- Aminah,, Siti. 2017. *Pendekatan Efektif Supervisi Pembelajaran dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Lembaga Pendidikan Islam*, Jember : Jurnal Tadris, Volume 12, Nomor 1 IAIN.
- Amstrong Michael dan Angela Baron. 2000. *Performance Management*. Jakarta.
- Bugin, M.Burhan. 2006. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif. Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik Seria Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta: Kencana.
- E. Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Etta Mamang Sangadji, Sopiah. 2010. *Metode Penelitian Pendekatan Praktis dalam Penelitian*, Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Handoko, Hani.T. 2011. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. BPFE. Husein Umar. 2002. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*.) Cetakan ke dua, Yogyakarta: Pustaka Utama.
- Hanggraini, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Henri. T, Agnes. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Husein Umar. 2011. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Edisi Kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ike.K.R. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Iqbal Hasan, 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodelogi dan Aplikasinya*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- K.A Rahman, dkk. 2015. *Rekrutmen Tenaga Pendidik dalam Peningkatan Mutu MAN Insan Cendikia Jambi*, Jurnal Pendidikan Islam, Volume 9, Nomor 1, Jambi: Jurnal IAIN Sulthan Thalha Saifuddin.
- Mathis, Robert. L, Jackson, Jhon H. 2001. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta.
- Nurhayati, Tini. 2016. Journal. *Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Tenaga pendidik (Studi Kasus Pada Hotel Bintang Lima Pekanbaru*. Faculty of Social Science and Political Science. Pekanbaru: University of Riau.

- Nurjannah Savitri, Petra.P.T,et al, *Analisa Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan*. Batam: Jurnal Studi Teknik Industri Universitas Riau Krpulauan Batam.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori ke Praktik*, Bandung: ALFABETA.
- Riduwan. 2015. *Dasar-dasar Statistika*. Edisi Revisi. Bandung: ALFABETA.
- Samsudin, Sadili, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia.
- Setiobudi, Eko. 2017. *Analisis Sistem Penilaian Kinerja Guru Studi pada PT . Thridarma Kencana*, Jurnal of Applied Business and Economics, Vol.3 no.3, Bekasi: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi.
- Simamora, Henry, S.E.Akuntan. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ke-3*. Yogyakarta: BPFE.
- Soewadji, Jusuf. 2012. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sondang P.S, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiono. 2010. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Metodelogi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru press.
- Supiana. 2008. *Sistem Pendidikan Madrasah Unggulan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Tangerang*, Bandung: Madrasah Aliyah Negeri I Bandung dan Madrasah Aliyah Negeri Darussalam Ciamis, Badan Litbang Dan Diklat Depag RI.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tamin O Z. 2008. *Perencanaan Pemodelan & Rekayasa Transportasi*. Bandung: ITB.
- Triton P.B. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Suka Buku.
- Wibowo, N. Sandi. 2018. *Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal MONEX. Vol. 7, No. 1, edisi Januari 2018. Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon.
- Wukir. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga pendidikan Sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo.

Zuriah, Nurul. 2007. *Metode Penelitian Sosial dan Pendidikan Teori-Aplikasi*.
Jakarta: Bumi Aksara.

